

CONDENADOS A ENTENDERSE

El proyecto es la razón
de nuestra existencia



LLUÍS SALLÉS

Para Berta, que convierte el tiempo en real

Condenados a entenderse

El proyecto es la razón de nuestra existencia

Lluís Sallés

Índice

Prólogo: El proyecto es la razón de nuestra existencia

00. Introducción

01. El aburrimiento

02. Triunfar, vencer, ganar, aplastar, arrollar, prevalecer

03. ¿Qué es un creativo?

04. El interesado, el puente y el interesante

05. ¿Cómo una cita a ciegas se convierte en un encuentro premeditado?

06. La presentación del protagonista. *Los credenciales*

07. La emoción

08. ¿Nos gusta la chica? ¿Nos interesa el proyecto?

09. ¿Podemos realizar el proyecto, tenemos el conocimiento para llevarlo a cabo? *La frustración*

10. NO aceptamos pulpo como animal de compañía.

El Briefing y el contrabriefing

11. ¿Qué vale una idea? *El presupuesto*

12. “Stipulationibus intervenientibus”. *El contrato*

13. El mapa de lo abstracto. Ignoramos lo que sabemos, creemos saber lo que ignoramos

14. Incertidumbre o información

15. El equipo es un ideal

16. La metamorfosis completa, de embrión a imago.

Los empleados mariposa

17. Equipos orgánicos NO jerárquicos. La transversalidad, la interdisciplinariedad y el rizoma

18. El señor Gantt

19. El rapto del día a día

20. La comunicación con el cliente

21. El síndrome de Estocolmo

22. Vomitar ... la idea

23. Contexto, tono y lenguaje de las ideas.

Culturas, mercados, usuarios y contradicciones varias

24. El material y sus objetos

25. Un país llamado estatus

26. Consumidores ultra conectados, la realidad del mal nombrado primer mundo

27. La patata deconstruida

28. El límite que no debe traspasarse

29. Satisfacción

30. La vida de un proyecto. El proceso

Fases

Prólogo

El proyecto es la razón de nuestra existencia.

Son muchos los posibles caminos que habría podido tomar este libro. Rumbos distintos según quien leía el borrador preliminar, pero en todas las aportaciones había un hecho común, el proyecto. El proyecto une a cliente y proveedor, forma equipos, escoge compañeros de viaje y se autodefine. Sin proyecto no existimos de igual manera que sin mercado no existimos. He tardado dos décadas en comprender que lo importante es el proyecto pues es él el que nos define, no el cliente, no los proveedores, no el equipo, ni siquiera el dinero define el proyecto.

Todos estos elementos pueden influenciar, positiva o negativamente, en el desarrollo del proyecto sin embargo sólo el factor humano es el hecho diferencial que intenta, en su afán de control, limitar el protagonismo del proyecto provocando en la mayoría de los casos su ruina, el fracaso. El factor es el ser humano y su creatividad en cualquier ámbito de nuestra vida. Cuando menos te lo esperes salta la chispa de la creatividad y el paso siguiente, el inmediato, es el proyecto. La idea son milésimas de segundos, el proyecto en cambio puede durar toda una vida. Ante esta realidad la importancia del proyecto es indiscutible y si consideramos el factor humano nos daremos cuenta que el proyecto decidirá qué, a quién y en qué momento lo necesita.

La certeza es un palo al que se cogen los necios y un proyecto nunca es certero, constante ni estable y esta es la razón por la que intentamos regular lo improbable. Creemos en los crecimientos constantes y nos inventamos la campana de Gauss, en busca de estabilidad, nos auto engañamos como colegiales ingenuos cuando en realidad sabemos que no podemos

controlar nuestro entorno. Nos gustaría predecir que rumbo va a tomar nuestro proyecto pero no está en nuestras manos, el proyecto es el que decide.

Todos nosotros somos el factor humano y el factor humano es el que decidirá que porcentaje de ética, humanidad, emoción y responsabilidad social tendrá el proyecto, es la porción del proyecto que definirá sobre que vía se sitúa. El factor humano es por tanto el entorno del proyecto que influenciará directamente sobre su carácter.

El libro empieza como empiezan todos los proyectos al descolgar el teléfono y termina donde terminan todos los proyectos cuando cobramos. Entre el punto de inicio y su objetivo final desglosaré todos los pasos a seguir, poco a poco, uno por uno. Y uno por uno y es probable que no refleje todas las situaciones posibles, seguramente, pues reflejo mi experiencia y la de personas cercanas a mí con las que comparto praxis y conocimiento. Está destinado en la misma proporción a emprendedores, creativos, autónomos, clientes, proveedores y estudiantes de economía, marketing, diseño, publicidad, empresariales y curiosos en general. Se divide en dos tipologías de contenido: praxis y conocimiento. Si no le interesa la praxis o la teoría puede decidir saltarse las partes que considere que no son de su interés sin embargo son indivisibles y complementarias y aunque suene manido: «Mens sana in corpore sano». Al fin y al cabo el libro es un proyecto y fue él el que decidió esta construcción. Yo sólo he juntado la «L» con la «A»: LA.

Lluís Sallés Diego

00.

Introducción

*«De una manera consciente, buscaron y encontraron caminos para la reunificación del mundo del trabajo con los artistas creadores». “Se trata del histórico problema, pendiente de solución, de la contraposición entre arte y artesanía o arte e industria, que estos hombres han intentado solucionar, cada uno en su época, con diferentes medios y diferentes resultados».*¹

Son muchos los puentes que se han intentado construir entre el mundo de las ideas y el mundo del dinero. ¿Por qué será tan difícil? El ser humano es creativo, forma parte de nuestra carga genética. No es un hecho extraño, algo puntual o excepcional que debe ser estudiado en un laboratorio. Es lo natural, y si es lo natural, ¿Por qué la relación entre creatividad y empresas no es fluida? ¿Por qué la desconfianza es mutua? Si en lugar de disonancia conseguimos tocar conjuntamente la misma melodía, el resultado puede llegar a ser excepcional. ¿Y quién no persigue lo excepcional?

De 1993 a 1996 trabajé como director creativo en Corporate Marketing Consulting, una agencia esclava de Panama Jack, fabricante de calzado con distribución internacional. En CMC mi superior era el director de Marketing, Dieter Reinsch, y es a él a quien agradezco una parte importante de mi educación. Concretamente, la creatividad en el mundo empresarial.

Fue Dieter quien tras la desaparición de Rolando & Memelsdorff² —el primer gran estudio de identidad corporativa que hubo en España y del que Dieter formaba parte en el departamento de Marketing— se convirtió en el director de Marketing de Panama Jack. Fue Dieter quien decidió qué producto debía fabricar la compañía y fue también él el que decidió cual debía ser el ADN de la marca. Todo esto no habría sido posible sin Antonio Vicente, propietario de la compañía, que conjuntamente con Dieter y

desde la más absoluta humildad, crearon una marca de éxito internacional con un producto de calidad y con una fuerte carga de comunicación. Dieter y Antonio convencieron a seis millones de personas que debían comprar su producto. Una relación fluida entre creatividad y empresa convirtió una bota de color melocotón en un icono de los años noventa.

Born Design Group realizó la primera versión de la marca y uno de sus diseñadores fue Miguel Aroca. En 1993 Francesc Boixader y yo nos hicimos cargo de su rediseño y de la creación del manual de identidad visual corporativa bajo la tutela y dirección de Dieter. También transformamos un catálogo de producto en una revista –Panama Jack Life, 148.000 ejemplares por edición– que se convirtió en el elemento de comunicación más potente de la compañía. Colaboramos directamente con todos los departamentos de la compañía, I+D, Relaciones públicas, Sponsoring, y Dieter y Antonio nos enseñaron la importancia de la creatividad en el mundo de la empresa.

Gracias Dieter.

El objetivo de este libro es aproximar los puntos de vista de la creatividad y la empresa. Vamos a contemplar la creatividad desde el punto de vista de todos los implicados en un proyecto de comunicación de una compañía, marca, producto o servicio. La creatividad surge en cualquier ámbito, es un error separar la creatividad del mundo empresarial. Creatividad y empresa son una sola.

Si una empresa nace con una idea, ¿Por qué la empresa vive ajena al mundo de las ideas? La creatividad en cualquier ámbito puede, sin duda alguna, mejorar todas las áreas de un negocio. De la misma manera que contemplar el mercado sin tener en cuenta la fe, la ciencia, la sociología, la economía, etc. es no observar el mercado. Las ideas deben fluir en todas y de todas direcciones.

Todo descubrimiento, por alejado que nos parezca de nuestro día a día, puede, en poco tiempo, pasar a formar parte de nuestra realidad más cercana. Nuestra realidad cotidiana está llena de descubrimientos e ideas que en su momento parecieron absurdas, ridículas, o dignas de ser quemadas en cualquier hoguera de fundamentalismo. Si un excéntrico iluminado no hubiera decidido buscar una ruta comercial alternativa hacia las indias orientales, hoy, no tendríamos patatas. Y sin patatas para alimentar a millones de trabajadores no tendríamos revolución industrial y James Wats no habría modificado la máquina de vapor de Thomas Newcomen y Henry Ford no hubiera diseñado su famoso Ford T. Podríamos «afirmar» que sin Cristóbal Colón la General Motors no habría existido, aunque hoy esté a punto de desaparecer.

Todo descubrimiento influye de una forma clara en la sociedad, en como vivimos y sentimos. Y es la creatividad, en su definición más amplia, la que nos ayuda a revolucionar el mercado. Ya se trate de pequeñas o grandes revoluciones, está claro que el mercado no existiría si el mundo de la ideas no lo nutriera constantemente de nuevas propuestas.

¹ WICK, Rainer, *Pedagogía de la Bauhaus*, Alianza editorial, Madrid, 1988, p. 20. Walter Gropius, Weimar-Munich, 1923.

² MEMELSDORFF EINSTEIN, Frank. *Rediseñar para un mundo en cambio*, Blur Ediciones S.L., 2004. Madrid. La edición original de editorial Folio del año 1985 está agotada. «Una visión integrada a partir de la diaria experiencia profesional. Uno de los primeros libros metodológicos y con historia de casos, editados en su momento en España. Con casos españoles».

01.

El talento sin trabajo desaparece. El aburrimiento

«*Plutôt la barbarie que l'ennui*»¹

Muy pocas veces escucho la expresión «no tengo vocación». ¿Por qué elegimos unos estudios en lugar de otros? Muchos pensaréis que siendo profesor de diseño estoy rodeado de alumnos llenos de vocación, pero no es así. ¿Tú por qué estás aquí? es la pregunta que más veces les hago a mis alumnos. Nuestra profesión debe ser por vocación, como la medicina o el periodismo. No son decisiones fáciles, son profesiones que implican constancia, elección y nunca dejar de estudiar. No tenemos clientes, tenemos retos pero cuando el reto se transforma en cliente nace el aburrimiento y el dinero se convierte en importante. Tu vocación ha muerto. Y con ella, tu talento.

El talento sin trabajo desaparece. Más o menos dejé de pintar en el año 1992, al mismo tiempo que finalicé mis estudios. Me metí de lleno en mi profesión, el diseño gráfico. Me encantaba mi trabajo, aprendía cada día, siempre experimentando, probando, arriesgándonos. Me gustaba tanto mi profesión que en el año 1996 Francesc Boixader y yo creamos una agencia de diseño. Mi trabajo empezó a aburrirme en el momento que por inercia me convertí en el gerente de la compañía: Bancos, finanzas, personal, clientes y durante siete días a la semana. Sólo podía desarrollar proyectos a partir de las siete de la tarde cuando el teléfono dejaba de sonar. Me convertí en una persona que no se gustaba nada. Me harté y cambié de vida. La situación económica tras los atentados del 11-S se volvió más compleja, el mundo estaba empezando a cambiar y decidimos cerrar la empresa. A partir de ese momento todo fue nuevo para mí. Acepté proyectos más pequeños, trabajaba yo sólo montando equipos según la necesidad del cliente, y volví a pintar. Necesité cuatro años para

llegar a algo decente, mínimamente interesante. Hoy escribo artículos, doy clases, trabajo como consultor de marcas y pienso continuamente en cómo devolver lo aprendido. Mi carácter no me permite hacer una sola cosa, me muevo en distintos escenarios y todos al mismo tiempo, siento que mi talento crece, al igual que mis ganas de crear. Si permitimos que el agua se encharque ésta se vuelve putrefacta. Muchos pueden verme como un *junkie* de la creatividad, y si es cierto, soy un *junkie* feliz.

El aburrimiento es terrible, rápidamente se convierte en tedio. Y cuando nos damos cuenta es la inercia la que manda en nuestra vida.

«*Tendencia a dejarse llevar por otro, o uno mismo. Propiedad de los cuerpos de continuar en el estado de reposo o de movimiento uniforme y rectilíneo en ausencia de una fuerza externa. La inercia es la dificultad o resistencia que opone un sistema físico o un sistema social a posibles cambios.*»

«*Sinónimos: pereza, apatía, desidia, desgana, abulia, dejadez, displicencia.*

Antónimos: empuje, impulso, dinamismo.»²

Poco más debería añadir tras esta breve presentación, pero como mi experiencia docente me indica continuaré. La inercia crea graves problemas dentro del mundo empresarial y de las ideas. Por inercia no hay evolución, se evitan los replanteamientos y la reflexión. Los creativos evitan riesgos, trabajan sobre lo seguro. La tesorería hunde la innovación empresarial, cuantas veces hemos escuchado, —ahora no es el momento oportuno, quizás más adelante, no se ha hecho antes, ser los primeros implica riesgo, el rumbo de la compañía va hacia otra dirección, aprovechemos este momento de inercia para recaudar beneficios, etc...— Toda inercia tiene fin, solo una fuerza externa puede modificarla y por fuerza externa me refiero a aire renovado, nuevas ideas, nuevas propuestas, nuevos caminos que tomar. Toda empresa llega a la madurez, hay un momento en que ya toma decisiones sola y hay que evitar la inercia. No podemos dejar en manos de lo casual su destino. Por tanto, insisto, hay que evitar la inercia.

Uno de mis actuales socios, concretamente el gerente, se pone muy nervioso cuando me ve trabajar. No comprende por que en cada nuevo proyecto repaso todos, absolutamente todos, mis archivos de tipografías, imágenes, libros, textos, materiales y demás herramientas de mi profesión. Y

la razón es simple: todos los proyectos los observo desde la ignorancia. Como si no supiera nada, como si fuera mi primera vez. Y lo hago para poder actuar desde el conocimiento. Mirar como un niño, sin miedo, para sentir lo verdadero. Y actuar como un viejo para aplicar el conocimiento, sin miedo, con calma y reflexión. El sin miedo en ambos casos no es una contradicción, es una obviedad. Como niño no conozco la posibilidad de la pérdida y como viejo no tengo nada que perder. De esta manera no tengo límites, solo posibilidades.

Todos pensaréis –los límites siempre existen– pero en la etapa de gestación no se deben contemplar. Los contemplaremos más adelante cuando la esencia del proyecto ya esté definida.

La inercia y las tendencias, socialmente, son lo mismo. Las tendencias como un movimiento no intencionado ni forzado, como algo «casual» que parece no calculado.

02.

Triunfar, vencer, ganar, aplastar, arrollar, prevalecer

*«Epicuro dividió nuestras necesidades en tres categorías:
De los deseos, unos son naturales y necesarios y otros naturales y no necesarios, y otros ni naturales ni necesarios sino que resultan de una opinión sin sentido».*

LO QUE ES Y LO QUE NO ES ESENCIAL PARA LA FELICIDAD

Natural y necesario	Natural y no necesario	Ni natural ni necesario
Amigos	Gran Mansión	Fama
Libertad	Baños privados	Poder
Reflexión <i>(sobre las múltiples fuentes de la ansiedad: muerte, enfermedad, pobreza, superstición)</i>	Banquetes	
	Sirvientes	
	Pescado, carne	
Comida, cobijo, ropa		

¹

Si hoy le preguntásemos a cualquier persona de éxito porque considera que ha triunfado, todas sus respuestas serían falsas. Es posible que nos hiciera una descripción de los pasos que ha seguido para llegar hasta donde está hoy, una descripción del cómo, de un cómo que han aplicado, al mismo tiempo que él, miles de personas, pero que a ellos no les ha funcionado. Ningún triunfador reconoce la suerte como un factor clave en su éxito. Los factores del éxito son un abanico poliédrico. Ellos hablarán del lugar exacto en el momento idóneo, ¿Pero cómo lo sabían? ¿Lo intuían? No, simplemente pasó. Triunfaron. Las universidades de negocios continúan lanzando al mercado a millones de jóvenes con ganas de comerse el mundo y las universidades hacen lo mismo que hacen sus madres, no les cuentan los malos momentos, les mienten, porque como las madres quieren ser abuelas, las universidades quieren tener sus aulas llenas.

¹ «Antes la barbarie que el hastío». Théophile Gautier.

² SECO, Manuel. *Diccionario del Español actual*. Ed. Aguilar. 1999. Madrid

Al ser humano le cuesta pensar exponencialmente. Elimina las posibles situaciones adversas de su mente, le aterra pensar en su desaparición, en su propia muerte. Planifica a corto plazo, de forma táctica sin calcular un futuro más allá de un tiempo limitado. Fantasea con un futuro reflejo, semi-evolucionado, de su hoy. Llegar donde queremos significa marcar un objetivo, planificar un camino. Es un viaje. Todo viaje tiene un punto de origen y un destino y en este caso es tan importante el origen como el destino. No es lo mismo tener como destino Barcelona y origen Madrid, que el destino sea Barcelona y el origen Angola, Reykjavik o Los Ángeles. El origen modifica tiempo, medios e inversión. Si tu objetivo es ganar dinero, es más fácil de lo que parece. Sólo debes responderte a la pregunta: ¿Qué estoy dispuesto a hacer? Si el destino que escoge no tiene como prioridad u objetivo final el dinero, será más divertido, también más duro, y nadie te garantiza que el dinero no va a ser necesario.

Imagina que tu objetivo es ser o hacer <X>, ¿Qué cantidad de tiempo, dinero o ambas cosas, vas a necesitar para llegar al destino que ha escogido? Lo más importante es que la mayoría de objetivos que nos marcamos son una carrera de fondo, no de velocidad. Hay que aprender más de la tortuga que de la liebre. La liebre es mucho más seductora y la tortuga, a su lado parece fea, pero su falta de agilidad le obliga a reflexionar continuamente sobre cuál va a ser el siguiente paso. Y no olvides que el factor suerte forma parte de la fábula, la tortuga ganó por que la liebre se durmió. Hay que recuperar a Esopo, incluir los cuentos Sufís y releer a Tsun Tzu.

Lo más importante en una carrera de fondo es la mente. Puedes estar preparado físicamente pero no mentalmente, lo puede tener todo a su favor, dinero, tiempo y al contrincante contra las cuerdas, pero ¿Estás preparado para ganar? En las disciplinas deportivas individuales esta realidad se hace patente muy a menudo. El espectador detecta de inmediato cuando uno de los dos contrincantes decide que ya ha perdido, lo ha derrotado su mente y la de su rival. Por qué perdemos o ganamos puede ser circunstancial, o por el factor suerte, pero en un porcentaje elevado depende sólo de nosotros, de nuestra mente.

Nuestros objetivos vitales muy pocas veces coinciden con nuestra vida profesional. Sólo unos pocos privilegiados están donde quieren estar y

desarrollan en su vida profesional sus inquietudes vitales. Pasada la crisis de los cuarenta, entrando en los cincuenta o a punto de retirarte, ¿Cuándo prefieres darte cuenta de que quizás no estás donde quieres estar? Hay que tener mucho cuidado, la vida pasa muy deprisa como para ir posponiendo nuestras decisiones.

*«En el futuro próximo, la velocidad del cambio será tan alta que especializarse sólo en una disciplina —que defina lo que uno es y lo que hace a lo largo de su vida— estará tan pasado de moda como el centón. El conocimiento cambiará demasiado rápido. Necesitaremos reciclarnos constantemente cada década con el único objetivo de conservar nuestro trabajo».*²

El futuro es hoy. En los albores del siglo XXI la predicción se ha cumplido. Debemos dar más importancia a la combinación de nuestras experiencias íntimas y profesionales. Aprendemos en ambos mundos, el íntimo y el profesional, y es su unión lo que nos convierte en únicos. Aprovechalo, tu relato personal es importante.

Hará unos diez años, año arriba año abajo, no recuerdo donde me contaron, oí o leí esta fábula. Tampoco conozco al autor. Hoy, quizás por la situación económica mundial, existen mil versiones distintas en la red. Diez años atrás según en qué foro contaba la fábula, era muy probable que fuera abucheado. Hoy, la necesidad global de una sociedad diferente la ha convertido en vigente, interesante y actual. Es un viral que evoluciona de latente a patente, somos una especie lenta en la comprensión.

La fábula dice así: *«Un ejecutivo y su familia fueron a pasar unos días de vacaciones a un pequeño pueblo a la orilla del mar. Llegaron a primera hora de la mañana, y una vez instalados en su hotel, el ejecutivo salió solo a pasear por el pueblo. Cuando llevaba un rato paseando vio un pequeño embarcadero. Se acercó por curiosidad. Eran las doce del mediodía. Un pescador estaba amarrando su pequeño bote y preparándose para volver a casa con la pesca del día. El ejecutivo se le acercó y entabló conversación.*

Ejecutivo: ¡Hola, buenos días!

Pescador: Buenos días

E: ¿Cómo ha ido la pesca?

P: Mire usted mismo, —le dijo indicándole el cubo donde tenía el pescado aún vivo—

E: ¡Vaya!, es fantástico. ¿Cuánto rato ha estado pescando?

P: Poco, un par de horas.

E: Sólo un par de horas » Y aquí es justo cuando la cosa se complica. El ejecutivo le pregunta a qué dedica el resto del tiempo, a lo que el pescador responde que a su familia y amigos, vamos, a vivir. El ejecutivo indignado le explica las posibilidades de ganar más dinero si le dedicara más tiempo a la pesca y menos a gandulear. El pescador, perplejo, no entiende por qué ese señor se enfada cada vez más mientras le explica, en un lenguaje que cada vez entiende menos –EBITDA, BAT, CASHFLOW–, qué tiene que hacer para en quince años ser millonario. El pescador entre intimidado y perplejo le termina preguntando al ejecutivo: ¿Y todo este esfuerzo, barcos, personal y tiempo, para qué? A lo que el ejecutivo le responde que para poder dedicar el tiempo a su familia y amigos, ¡vamos a vivir la vida que son dos días! El pescador en pleno ataque de risa, le responde que es lo que ya hace ahora.

El diecinueve de junio de 2009 murió Vicente Ferrer. Luchó como anarquista en la batalla del Ebro. Se hizo jesuita, eligió ser misionero. «En 1970 abandonó la Compañía de Jesús para casarse con la periodista inglesa Anne Perry y fundó la organización Rural Development Trust (RDT, Fondo de Desarrollo Rural). Desde el principio de su labor despertó grandes simpatías entre los campesinos indios, pero no entre las clases dirigentes, económicas y políticas, que veían en su labor una amenaza. Sin embargo pudo seguir adelante con sus proyectos gracias al apoyo de Indira Gandhi, que siempre reconoció su labor. En 1996 creó su propia fundación, la Fundación Vicente Ferrer, a través de la cual organizó toda su actividad».³ Como Muhammad Yunus, confiaba en las personas y en el efecto expansivo del microcrédito. «Como sólo sucede en las personas inteligentes, ejercía por instinto lo que el resto hemos necesitado estudiar (economía o gestión estratégica de la empresa)».³

Vicente Ferrer dio voz a millones de personas. Según Epicuro, ¿Fue feliz?

¹ DE BOTTON, Alain, *Las consolaciones de la filosofía*, Punto de lectura, S.L. 2006. Madrid.

² BURKE, James. *El efecto carambola, Cómo los jardines del Renacimiento hicieron posible el carburador*. Editorial Planeta. Primera edición Mayo 1998. Barcelona.

³ CANO MARTÍNEZ, David. El País. Analista financiero.

03.

¿Qué es un creativo?

Publicistas, emprendedores, inventores, diseñadores industriales, músicos, arquitectos, ingenieros, informáticos, matemáticos, diseñadores gráficos, departamentos de marketing, departamentos comerciales, cineastas, cocineros, escritores, interioristas, economistas, actores, brokers, padres y madres, profesores, filósofos, agricultores, físicos, viticultores, genetistas, médicos y habitantes de este planeta en general. Todos forman parte de la especie humana, todos son creativos.

Hace muchos años en una comida informal coincidí con un médico que acababa de volver de una larga estancia en un país sudamericano. Allí, había convivido con los nativos del lugar en su poblado. Durante su estancia en el poblado, como animal de compañía tenía un pequeño mono, un Tití. Empezó su relato narrando todas las travesuras del minúsculo mono, y unos minutos más tarde nos describía la estructura social de los Titís (los monos) y su cúpula dirigente: el patriarca, el jefe militar, el de suministros, el chamán y el artista. Nos explicaba como al morir el patriarca toda la cúpula ascendía un grado. De ésta manera, el jefe militar pasaba a ser patriarca, el de suministros jefe militar, el chamán a suministros, el artista se convertía en chamán y entraba otro miembro del grupo como artista. Con esta regla es posible que el artista llegara, un día, a ser patriarca. Cierto o no, era un gran narrador y entre bocado y bocado la comida resultó especialmente agradable.

A menudo me viene a la memoria ese día. Cuando nos explicaba su historia la mayoría de los que estábamos sentados a la mesa éramos creativos, trabajábamos juntos en un gran proyecto que fue la revista ARDI. Aún

siendo creativos desempeñábamos papeles diferentes y complementarios: dos directores, un jefe de redacción, dos secretarías, una biblioteconomista, dos directores de arte, tres comerciales de publicidad y todos los colaboradores externos, redactores, fotógrafos, correctores, etc. Gente con funciones muy diferentes pero con un alto grado de creatividad. Y se notaba, el resultado era muy bueno para la época. Pero aunque este capítulo comience con la curiosa historia con la que empieza, hay cosas que no podemos esperar de un creativo si queremos que continúe siendo creativo:

Ordenados: que sus despachos estén impecables y que no haya nada fuera de lugar, que no utilicen las paredes para colgar imágenes, textos u objetos.

Puntuales: que estén a las nueve de la mañana sentados en su mesa, cuando la única persona que debe estar puntualmente sentada en su mesa es el encargado de atender el teléfono.

Contables: que nos entreguen todos sus tickets de gastos identificados y que gestionen correctamente el presupuesto que les ha sido adjudicado.

Gestores: que sepan lo que significa gastos estructurales, tesorería o balance de situación y que sean capaces de gestionar, como nosotros queremos, todos los proyectos que caen en sus manos.

Comerciales: que sepan vender sus ideas delante del cliente. Que puedan conseguir nuevos proyectos.

Estrategas: que sus ideas no se queden en el mundo de las ideas, que sepan como implementarlas.

Producers: que conozcan todos los medios y formatos en que van a desarrollar e implementar sus proyectos.

**ORDENADO
PUNTUAL
CONTABLE
GESTOR
COMERCIAL
ESTRATEGA
PRODUCER**

¿Dónde ve usted al creativo? ¿Cómo espera que sean creativos? Un creativo no es un animal a domesticar. Y si el creativo es usted y no tiene alguna de estas aptitudes o conocimientos, ponga a su lado a quien los tenga o no le quedará más remedio que aprender. ¿Si está vendiendo o negociando con los bancos, qué tiempo va a dedicarle a pensar en el proyecto? Le sale más a cuenta pedir ayuda.

Hay muchos estereotipos que romper. Obviamente el creativo debe ser polidrico, debe conocer todas las herramientas de qué dispone para sacar adelante sus ideas, pero no olvidemos que se trata de un trabajo en equipo y no todo el mundo está preparado, capacitado o quiere desarrollar tantas aptitudes y conocimientos.

Construir herramientas puede ser tan importante, al menos, como resolver problemas. En las escuelas, universidades de diseño, publicidad y creatividad en general hace ya años que han incluido en sus programas educativos gestión empresarial, gestión de la información, matemáticas e idiomas extranjeros. Intentan acercar puntos de vista entre creatividad y empresa, y algunas universidades de negocios han introducido pinceladas sobre el mundo de la ideas. ¿Debe ser así? No tengo la respuesta. El reflejo más inmediato de estos cambios son los puentes que se han creado. La intención existe. Lo que veo en mis alumnos es falta de interés en estos temas durante sus años universitarios. Muchos de ellos al finalizar sus estudios y entrar en el mundo laboral me consultan continuamente sobre temas mercantiles, facturación, impuestos, presupuestos, gestión en general y producción, pero muy pocas veces sobre temas creativos. El arte es el arte. Si al finalizar todos los créditos existieran postgrados comunes todo mejoraría. Mejor aún, *workshops*, donde estuvieran obligados a convivir ambos, mitad estudiantes de negocios y mitad estudiantes de «creatividad». Puntos de vista enfrentados pero condenados a entenderse. Os pondré un ejemplo o más bien una anécdota que viví hace unos años. Durante el desarrollo de un proyecto el equipo creativo estaba bloqueado, no daban con la idea, todo era mediocre. No teníamos más tiempo. Reuní a todos los miembros de la compañía durante una hora. Contables, secretaria, producción, tránsito, creativos y marketing. Todos juntos en la cocina del despacho pensando en el encargo. Y surgió una idea genial. Pero de ningún creativo. Fue contabilidad quién nos dio la solución. En

una hora solucionamos el bloqueo de semanas. Al día siguiente tuvimos la presentación, el cliente salió satisfecho y los creativos, perplejos. La comprensión es básica para la convivencia. Crear y emprender se acercan en significado y concepto, ¿Por qué no acercamos los conceptos creatividad y empresa?¹

¹ MOLINER, María. *Diccionario de uso del Español*. 3ª edición. Editorial Gredos. 2007. Madrid.

«**crear** (del lat. “creare”)

I tr. Hacer que empiece a existir una cosa. Particularmente, hacer Dios el mundo. Producir una obra artística. Iniciar una empresa, una institución, etc. Dar los medios económicos para establecerla: “Él creó este hospital”. Disponer la existencia de un cargo, empleo, cuerpo de funcionarios, etc.: “Crearon esa plaza para él. Una disposición por la que se crea el cuerpo de traductores...”. Forjar, formar en la mente, imaginar. Más frec. con un pron. reflex.: “Él se ha creado un mundo fantástico”.

creatividad f. Facultad de crear en general. Capacidad para realizar obras artísticas u otras cosas que requieren imaginación. *Imaginar.

creativo, -a (ant.) adj. Capaz de crear. Se aplica a las personas dotadas de creatividad, y a las cosas que la estimulan: “Un trabajo creativo”. n. Profesional encargado de idear campañas publicitarias.

empresa (del it. “impresa”)

I (“Acometer, Intentar, Meterse en”) f. Cosa que se *emprende o acción en la que hay *trabajo o dificultades: “La empresa de escalar el Everest. No es empresa fácil hacerle comer”.

2 *Organización mercantil o industrial que se dedica a la explotación de la cosa que se expresa: “Empresa privada”. Trabaja para una empresa de exportación”.

3 Figura simbólica, a veces completada con una leyenda, como las que figuran en los escudos o las que se colocaban los caballeros como *distintivo para expresar sus aspiraciones o cualidades. Divisa, emblema, enseña».

04.

El interesado, el puente y el interesante

¿Cómo nos llega un proyecto? Todos los proyectos entran en nuestro entorno profesional de alguna manera: por autopromoción, libro de empresa, portafolio, nuestra web o blog, por las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter) por un mail o por el teléfono. Pero siempre existen los preliminares. Ninguno de nosotros se convierte directamente en marido sin antes haber sido novio de alguien, los preliminares son básicos. Nuestra red personal es el vínculo con los proyectos futuros y la estrategia es la triangulación. Alguien conocido nos recomienda: ¿Conoces a alguien que pueda solucionarme X?, ¿Quién te ha hecho X?, ¿Conoces a X?, ¡X es la persona/equipo que necesitas!, ¡La empresa X te lo solucionará! La triangulación siempre ocurre sin que nosotros seamos conscientes que está pasando, pero hay que ser conscientes de que existe.

La triangulación puede suceder en cualquier momento. En una comida, en casa de un conocido, en un evento o en un encuentro casual. Hay que estar atento, nunca sabemos hacia dónde nos lleva una conversación casual. La palabra clave es: alerta.

Tenemos que estar alerta para detectar las oportunidades que se nos presentan y poder escoger el tono de nuestra respuesta. Si estamos en constante alerta aprenderemos cómo comportarnos en estas posibles situaciones, activaremos nuestra parte empática y así comprenderemos en qué entorno nos encontramos y cómo debemos actuar.

En la triangulación los actores son tres: el interesado en solucionar una incógnita, el prescriptor/puente que nos reúne, y el interesante, la incógnita, por ahora sujeto pasivo.

El interesado es nuestro futuro cliente. Pregunta en busca de una respuesta. Nos busca porque necesita los servicios que nosotros ofrecemos. Se informará sobre nosotros, quizás busque como está formalizada nuestra compañía, qué clientes tenemos, en qué mercados y entornos trabajamos, cuál es nuestra especialización, cuál es nuestro portafolio de productos o servicios y qué facturamos anualmente. Quiere saber si seremos capaces, si somos los adecuados, si nos vamos a entender profesional y económicamente hablando. Seguramente no somos los únicos con los que se quiere acostar, probará varias camas antes de decidirse por una. ¿No lo harías tú?

El prescriptor/puente es alguien que nos conoce o que tiene el conocimiento para opinar sobre nosotros. Habla de nosotros porque existe una pregunta. ¿Para qué responde? Puede responder por confianza, por amor o por interés. Pero debemos saber «para quién» responde, para él, para el interesado o para el interesante. ¿Quién está contrayendo una deuda con el prescriptor/puente?

Y el interesante. Nosotros. Por ahora, mientras no existe contacto, somos sujetos pasivos. Hasta que suena el teléfono, momento en que nos convertimos en sujetos activos. El contacto está vivo. Tenemos que informarnos, ¿Qué, quién, cómo y dónde? ¿Qué fabrica/produce, distribuye u ofrece. ¿Quién forma parte de la compañía, estamos ante una multinacional, una Pyme o un emprendedor? ¿Cómo han llegado hasta aquí, fruto de una planificación estructurada o por casualidad, son viejos o nuevos? Y ¿Dónde produce, desarrolla, vende y comunica su producto, marca o servicio? No podemos ir a la reunión sin informarnos antes. Necesitamos unos mínimos que nos guíen por la reunión, para poder escuchar y preguntar, para poder comprender ante qué situación y en que entorno nos encontramos. Y si además disponemos de información financiera sobre nuestro futuro cliente mucho mejor.

El interesado ↔ El prescriptor/puente ↔ El interesante

Como muestra la línea anterior la dirección en que se mueve la acción puede partir tanto del interesante como del interesado. Nosotros como interesantes podemos mutar en interesados y buscar el puente que nos lleve hasta nuestro futuro cliente. En este caso no estaríamos –sirviendo al mercado– sino creando nuestro propio mercado.

En la mayoría de casos las empresas de servicios intentan regular con qué cadencia entran los nuevos proyectos. Este intento de regulación nace de la constante sensación de: –no podremos hacerlo, nos falta personal, no conocemos el mercado, etc.–, nace del pánico al caos. Todo debe fluir de forma natural. La búsqueda de nuevos proyectos debe ser constante, nutrir al equipo con nuevos proyectos cuando aún no hemos finalizado los que estamos desarrollando puede estresar al equipo o puede ilusionarlo. La justa tensión es la que nos mantiene dentro de la partida.

Cualquier día de la semana es bueno para empezar a trabajar en un nuevo proyecto, pero no cualquier día es bueno para admitir un nuevo proyecto. Una semana está compuesta por siete días, de los cuales la mayoría de las personas destinan dos a descansar. Si la semana empieza un lunes, tenemos cuatro días para llamar a nuestro futuro cliente o proveedor. Lunes, martes, miércoles y jueves. Aproximadamente una horquilla entre veinticuatro y cuarenta y ocho horas en las que hemos podido realizar la llamada y organizar un encuentro.

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
LLAMAR y ORGANIZAR ENCUENTRO				LLAMAR Y RETRASAR ENCUENTRO	NI SE TE OCURRA RESPONDER Y MENOS QUEDAR	

¿Qué intuimos cuando la llamada entra un viernes a última hora? Y por última hora entiendo las dos de la tarde.

∞ **Es una emergencia:** Algo ha salido mal. Tenemos que apagar un incendio del que desconocemos su origen, y es viernes, ¿Cómo podemos solucionarlo? Probablemente hasta el lunes no haya solución. ¿Por qué hemos cogido el teléfono?

- ∞ **Es una sustitución:** El proveedor habitual del cliente por algún motivo hoy no está. Y el futuro cliente ha decidido llamarnos hoy, viernes, a las dos de la tarde. ¿Es una oportunidad o nos vamos a convertir en el toque de atención dirigido al proveedor habitual? ¿Oportunidad o tirón de orejas? (Vamos, que somos un polvo por despecho).
- ∞ **Es un marrón:** O no hay dinero, o no hay tiempo, o no existe un proyecto definido ni estructurado.

¿Qué hacemos? Podemos coger el teléfono, escuchar la proposición y hacer una contrapropuesta. Por ejemplo:

—Nos interesa mucho su propuesta pero hoy nos es imposible atenderle. ¿Qué hora del próximo lunes le va bien para que nos veamos?—

Depende de tus necesidades y del tono que adquiriera la llamada tras tu propuesta, tomarás una decisión u otra. Nunca está de más mantener la prudencia ante situaciones de este estilo. La situación es exactamente igual cuando la llamada entra pocos días antes de cualquier periodo vacacional.

05.

¿Cómo una cita a ciegas se convierte en un encuentro premeditado?

Tras nuestro primer contacto telefónico llega el momento de presentarnos. ¿Cómo vamos a presentarnos? ¿Qué herramientas vamos a utilizar? Todo tiene un qué, un cómo y un cuándo y es importante definirlos antes de entrar en situación. Hay que recopilar toda la información necesaria para crear una presentación a medida del posible interesado, el cliente. Tenemos que estudiar antes, durante y después. En toda relación el primer contacto es valioso. Argumento suficiente para ir preparados. Todas las compañías, marcas, productos o servicios son diferentes, si no fuera así el mercado no los asimilaría. A veces no son exactamente diferentes pero sí que parecen distintos y este matiz es la segunda razón de peso para estudiar al cliente que vamos a visitar.

¿Para qué hacer este esfuerzo si aún no tenemos nada? No es cierto. Tenemos una oportunidad y hay que convertirla en un tangible. Un buen prólogo engancha al lector de igual manera que una buena presentación enganchará al cliente. Es el momento de transmitir emoción, seriedad, solvencia y pasión. Como en una buena novela es necesario hacer un buen planteamiento inicial en el que presentemos a todos los personajes y los hechos que los acompañan. Mi pasión lectora me ha enseñado a valorar los prólogos en toda su extensión. Además un prólogo correctamente articulado nos ayudará a avanzar en los capítulos que formarán el índice, tema que tocaremos más adelante.

La tercera razón es que se nos presenta la posibilidad de visitar la sede de la compañía y de esta manera obtendremos más información y confirmaremos o desmentiremos la que ya tenemos.

¿Dónde podemos encontrar información referente al cliente? La mayoría

de la empresas están presentes en Internet: con su propia Web, en blogs o foros (de donde podemos obtener información del consumidor), en noticias publicadas referentes al posible cliente, etc. Si la empresa aún no existe deberemos buscar información sobre los socios que la van a conformar. También podemos visitar los puntos de venta propios de la compañía o los comercios, los canales de distribución donde comercializan su producto. De este modo detectaremos su competencia directa e indirecta, su forma y formatos de presentación, el tono y lenguaje con el que se dirigen a su comprador y muchos más detalles. Es fundamental recopilar información visual y escrita que podremos analizar en la tranquilidad de nuestro despacho. Fotografiar todo lo que veamos, al fin y al cabo una imagen vale más que mil palabras.

Asimismo es el momento de conseguir los datos económicos más relevantes del posible cliente: facturación anual, solvencia financiera y beneficios antes de impuestos o netos, si puede ser. ¿Cómo? Existen empresas especializadas que por una pequeña mensualidad nos muestran vía Internet todos estos datos. Son los datos que la compañía entrega a los organismos oficiales, no serán los del último trimestre, pero sí los del último año fiscal. Con estos datos sobre la mesa podemos deducir la magnitud del proyecto en el que existe la posibilidad que participemos. Esta es la cuarta razón para recopilar información.

Con toda esta información ya estamos listos para empezar a preparar nuestra presentación. Nuestra cita a ciegas se ha convertido en un encuentro premeditado.

06.

La presentación del protagonista. Los credenciales

De joven tenía un amigo, que aún conservo, los padres del cual habían comprado una pequeña casa en un pueblo del interior de Cataluña, cuya economía se basaba en la agricultura. Siempre que podíamos íbamos a pasar los fines de semana y al cabo del tiempo entablamos amistad con algunos jóvenes que vivían allí. En el lugar había una discoteca en la que los sábados por la noche se reunían los jóvenes para hacer lo que hacen todos los jóvenes, básicamente, conocer chicas e intentar intimar con ellas. Y allí ocurrió un hecho crucial en este capítulo; esto me lo explicó una de las chicas. La importancia de la presentación.

Un adolescente muy conocido en la comarca entró en el local. Él y su padre se dedicaban a realizar la recogida de casi todas las plantaciones de cereales de la comarca pues tenían la única segadora en kilómetros a la redonda. Este hecho los dotaba de cuantiosos ingresos y prestigio entre las gentes del lugar, y el tipo utilizaba este hecho diferencial para intentar congeniar con las chicas. Lo curioso del caso es que de todos sus puntos a favor, de todos sus valores escogió el menos adecuado para el cortejo. Su *headline* de captura era el siguiente: –Hola, me llamo Juan y tengo una segadora–. La cara que se les quedaba a todas las chicas era brutal. No conseguían discernir si estaban ante un genio o ante un imbécil en grado superlativo. La situación era tan surrealista que a más de una le daba un ataque de risa con el que no podía articular palabra. El chico podría haber escogido una introducción menos honesta, menos argumental y más adecuada al entorno y a sus objetivos, pero eligió el camino equivocado.

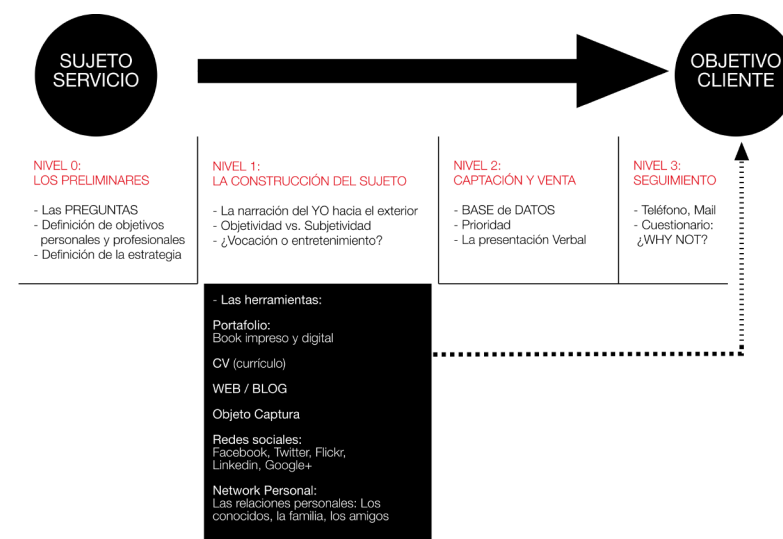
Ninguno de nosotros conquistó a su pareja con argumentos como: me llamo Juan, tengo veinticinco años, vivo solo, gano 30.000 euros al año, no me huelen los pies y soy una buena inversión, o cualquier otro tipo de argumentación. Los argumentos no son un motivo de peso para iniciar una relación, pero sí son un elemento importante para inclinar la balanza a favor o en contra de nuestra propuesta. En el cortejo, todas las especies utilizan la emoción y el espectáculo para activar las mariposas del estómago. Lo que buscamos es que el individuo objeto de nuestro cortejo baje la guardia y se sitúe a merced nuestra. Buscamos la rendición de los sentidos ante nuestro despliegue de facultades. Por tanto, vamos a planificar nuestra estrategia con toda la información que hemos recopilado para construir un portafolio a medida de nuestro objetivo/cliente. Nuestro portafolio puede tener muchos formatos físicos. Puede ser un libro, una Web o un blog, una película, un objeto, etc. pero conceptualmente solo dos: profesional o personal.

Un diseñador o una agencia desarrollarán un portafolio profesional que mostrará su forma de trabajar e incluirá guiños de quién es o quiénes son. Nos hablará de cómo entienden su profesión, de cuáles son sus clientes y qué tipología de proyectos son los que realizan o en qué área están especializados, y está muy cerca del catálogo de productos que realiza cualquier compañía que pretende comercializar su producto: en ambos casos el destinatario es el mercado.

El mercado es muy amplio y su amplitud es la que nos obliga a escoger una parte del total. Escoger no significa renunciar, significa potenciar. A todos nos resulta difícil escoger, creemos que estamos renunciando a algo, pero esta supuesta renuncia nos ayuda a centrarnos. Un solo objetivo, un solo camino. Con matices, un solo objetivo nos permitirá no desviarnos del camino. No podemos caerle bien a todo el mundo, es normal tener tantos detractores como seguidores, esa es la señal que nos indica que lo estamos haciendo bien. Si tenemos dos objetivos necesitamos el doble de todo. Nuestras necesidades se duplican; no podemos utilizar la misma red comercial para vender un producto cosmético y un medicamento, ni la misma estrategia, ni el mismo canal. Todo cambia y por tanto la inversión se duplica.

Cuando un artista realiza su portafolio está realizando un portafolio personal. Su mundo íntimo está mucho más presente que en un portafolio profesional. En ambos casos la transmisión de la emoción es importante, sin emoción no hay transmisión. Aunque nos parezca que la seriedad y los argumentos tienen suficiente peso como para eliminar la emoción, si la eliminamos estamos creando un témpano de hielo que mantiene en su discurso un tono monocorde y aburrido que aleja cualquier chispa de sentimiento de nuestro mensaje. Nos relacionamos con los demás a través de la emoción y los sentimientos.

En ambos casos la transmisión del «YO» hacia el exterior ha de ser íntima y honesta. Íntima porque la emoción es algo íntimo que hacemos público con nuestros mensajes y honesta porque la falsa emoción es un fraude fácilmente detectable. Nuestro «YO» particular es nuestra visión de la emoción y la visión es el sueño que deseamos alcanzar. No es la misión racional, sino la visión subjetiva la que nos convierte en diferentes o en especiales a los ojos de alguien. Y ese alguien es nuestro futuro cliente, jefe o pareja.



En el cuadro anterior podemos ver sintetizados los pasos que recomiendo seguir para realizar un portafolio correcto. En él podemos ver todos los elementos que necesitamos para comunicar quienes somos, seamos una empresa con un producto, una agencia de diseño o publicidad, un freelance o un artista.

El nivel 0 son los preliminares. En este nivel construimos el intangible, lo que no puede ser tocado. El alma es intangible, y en esta fase construimos el alma de nuestro portafolio. Este suele ser un punto controvertido: Podemos haber definido nuestra misión/visión antes, pero ahora es el momento de plasmarla. La visión suele ser una gran frase que define un sueño pero nos da vergüenza, nos incomoda el hecho de hacer público nuestro sueño. En el *bussines plan* quedó estupendo, ahora hay que decirlo en voz alta, sobre un escenario y con público y si no transmitimos con fuerza y fe nuestro sueño nadie nos lo va a comprar. En este apartado se entrelazan nuestros objetivos personales y profesionales, la estrategia que hemos creado y cómo queremos vivir nuestra vida, la personal y la profesional. Para ello hay que preguntarnos más que respondernos, pues nos dan más miedo las preguntas que las respuestas, tanto las propias como las ajenas. La importancia de las preguntas es altísima, ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago?, ¿Para qué lo hago? Y la más importante de todas es el ¿Para qué?

El nivel 1 es la construcción del sujeto. En este apartado hay que construir un cuerpo que contenga el alma y la tangibilice. Es el canal de comunicación del «YO» hacia el exterior. El reflejo del intangible, el equilibrio entre objetividad y subjetividad y para ello definimos qué herramientas vamos a utilizar para comunicarnos con nuestro objetivo. Del listado de herramientas mostradas en el esquema la desconocida es el objeto captura; el resto son suficientemente conocidas y usadas como para definir las aquí. Lo que resaltaré sobre ellas no es su forma, sino su función, que vendrá predeterminada por el intangible que hayamos definido en el nivel 0. Todas y cada una de ellas deben reflejar de forma clara y concreta el alma que contienen, la emoción que queremos transmitir, incluido el currículo que adjuntemos.

El objeto captura es un objeto que construimos para enviar antes de nuestra presentación o para dejarlo al finalizar la misma. Su objetivo es el de sorprender, cautivar, que nos recuerden entre los cientos de propuestas que atienden. Su formato puede ser cualquiera, una película que se convierta en el *trailer* de lo que les vamos a mostrar o que les recuerde lo que han visto en nuestra presentación, un elemento que potencie el espíritu de nuestra exposición, algo que refleje nuestro carácter más allá de nuestro trabajo. Puede ser cualquier cosa mientras esté bien atada conceptualmente con el resto de los elementos.

El nivel 2 es la presentación. Hay que mover el portafolio, hacer público nuestro trabajo y nuestras intenciones. Los contactos calientes siempre son más fructíferos que la puerta fría pero hay que tener en cuenta ambas posibilidades. Crearemos una base de datos propia con toda la información que podamos conseguir sobre cada uno de los clientes con los que queremos contactar. La inversión que vamos a realizar es alta, no podemos fallar. El destinatario tiene que ser el correcto, no su secretaria. La base de datos debe estar ordenada por prioridades: sector, tipología de proyectos, inversión en comunicación, mercados, tamaño de empresa (Pymes, multinacionales), repercusión, etc. Y no hay que olvidar que un buen portafolio debe ir acompañado de una excelente presentación verbal. Hay que planificar y practicar nuestras presentaciones antes del evento.

El nivel 3 es el seguimiento de la presentación. El seguimiento posterior a la presentación también tiene que estar previsto. Las llamadas que realizaremos, un mail de agradecimiento por habernos recibido o el seguimiento en los meses posteriores. A menudo pasan entre seis y doce meses desde la presentación hasta la primera factura por tanto el seguimiento es vinculante con la posibilidad de obtener el proyecto. Si tras la presentación su respuesta es negativa no está de más investigar por qué razón hemos sido desestimados como proveedor o empleado. Un breve cuestionario que yo llamo *¿WHY NOT?* nos ayudará a mejorar en aquellos aspectos que no tenemos solucionados. Las preguntas las puedes construir a medida de tu producto para averiguar por qué no os han contratado. Cada proyecto es distinto por tanto las preguntas variarán dependiendo de la situación. Aprendemos mucho más de los errores y

los desengaños que nos acontecen diariamente y nuestro objetivo debe ser mejorar cada día.

No hay una sola manera de realizar un portafolio. Dependerá siempre de quién somos y cuál es nuestro producto. La creatividad y la excepcionalidad son los hechos comunes en todos ellos y el éxito de nuestra propuesta dependerá de la cantidad de emoción que sepamos transmitir.

07.

La emoción

«I've seen things you people wouldn't believe. Attack ships on fire off the shoulder of Orion. I've watched c-beams glitter in the dark near the Tannhäuser Gate. All those ... moments will be lost in time, like tears...in rain. Time to die».

«He visto cosas que los humanos ni se imaginan: Naves de ataque incendiándose más allá del hombro de Orión. He visto rayos C centellando en la oscuridad cerca de la Puerta de Tannhäuser. Todos esos momentos se perderán... en el tiempo... como lágrimas... en la lluvia. Es hora... de morir».¹

¡GOOOL!

Y millones de personas se ponen en pie. Sonríen, saltan, se abrazan, gritan, lloran y se convierten en uno solo. La emoción va a llenar su alma hasta el próximo encuentro. En el año 2009 el Fútbol Club Barcelona ganó la liga, ya había ganado la copa del rey, y en Roma, consiguió la Champions ante el Manchester United. Millones de personas siguieron el partido en todo el mundo. Todos eufóricos porque sus equipos habían llegado a la final más importante del año. El aspirante contra el rey. El entrenador del Barça, pocos minutos antes de salir al terreno de juego les había preparado a sus jugadores una sorpresa. Diez minutos de película. Un montaje de *Gladiator*, la película de Ridley Scott, con imágenes insertadas de todos los jugadores. Algunos lloraron durante el visionado de la película. Final en Roma, en la arena del circo, con gladiadores. Los jugadores del Barça saltaron al terreno de juego llenos de emoción, a repartir emoción, y lo consiguieron. Además, ganaron el encuentro.

Millones de personas salieron a la calle a celebrar el triunfo de su equipo y diez días más tarde aún se comentaban los detalles de la gesta de los jugadores. En tiempos de crisis miles de personas se pusieron la camiseta

de sus ídolos, gastaron una parte importante de su sueldo, cruzaron medio mundo y al día siguiente colgaron su traje y corbata y fueron a trabajar vestidos como jugadores de fútbol. Esta es la misma emoción que provoca el triunfo de un partido político o la euforia que provoca un líder religioso.

Justamente la misma emoción que sintieron millones de personas ante los descubrimientos de Madame Curie o Louis Pasteur o el inmenso júbilo que provocó Leonardo al finalizar la Monalisa o quizás cuando vemos a millones de personas tararear todos juntos el Papageno de la Flauta mágica de Mozart. ¿Por qué razón no nos provoca la misma emoción un acto creativo que el punto decisivo de cualquier deportista? Irónicamente la mayoría de avances de la humanidad nos dejan indiferentes pues no los sentimos como propios, en cambio su influencia en nuestras vidas es de un alcance superior al gol marcado por nuestro equipo.

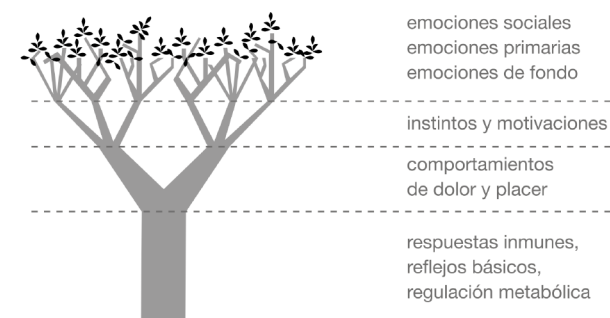
La emoción no apela a la razón. Apela al corazón. No hay relato, solo emoción. Pero el relato implica reflexión. Parar, apartar a la emoción en pro de la razón. La razón busca la verdad alejada del yo. Es necesario eliminar el ego para sentir emoción ante la belleza. Dejarse llevar, no intentar controlar la situación.

La productora de animación Pixar presentó en el año 2007 su película *Ratatouille*. Dirigida por Brad Bird es una divertida historia sobre una rata que llega a ser chef en un reconocido restaurante de París. En la película hay una maravillosa escena en que un exigente crítico llamado Antón Ego se presenta en el restaurante exigiendo que le muestren un nuevo concepto, que le sorprendan. El *chef* decide hacerle un plato típico francés, el *Ratatouille*, pero su versión del *Ratatouille*. Cuando el camarero le lleva el plato al exigente crítico, este esboza una sarcástica sonrisa pensando que el plato que tiene enfrente es una simpleza. Pero el primer bocado lo transporta automáticamente a su niñez, a la cocina de su madre, al campo. La emoción se ha hecho presente, ha surgido de lo más profundo del alma y ha roto cualquier muro de racionalidad. Lo han sorprendido desde el redescubrimiento de lo simple, que no es fácil. Es un momento emocionante. Dura unos segundos, pero es toda una declaración de intenciones. Es la emoción de la transformación, ya nada volverá a ser lo mismo.

¿Qué es una emoción? Aquí tenemos una «hipótesis en forma de definición»:

1. «Una emoción propiamente dicha, como felicidad, tristeza, vergüenza o simpatía, es un conjunto de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo.
2. Las respuestas son producidas por el cerebro normal cuando éste detecta un estímulo emocionalmente competente (un EEC), esto es, el objeto o acontecimiento cuya presencia, real o en rememoración mental, desencadena la emoción. Las respuestas son automáticas.
3. El cerebro está preparado por la evolución para responder a determinados EEC con repertorios específicos de acción. Sin embargo la lista de EEC no se haya confinada a los repertorios que prescribe la evolución. Incluye muchos otros aprendidos en toda una vida de experiencia.
4. El resultado inmediato de estas respuestas es un cambio temporal en el estado del propio cuerpo, y en el estado de las estructuras cerebrales que cartografían el cuerpo y sostienen el pensamiento.
5. El resultado último de las respuestas, directa o indirectamente, es situar al organismo en circunstancias propicias para la supervivencia y el bienestar.»²

Pero si nuestros sentidos ya no los utilizamos para sobrevivir en la selva, ¿Qué hacemos con ellos? ¿Nos confunden, nos ayudan, cómo nos son útiles? Si observamos la figura del árbol (A. DAMASIO, Antonio, *En busca de Spinoza*, 2005. p. 48.)³ nos será fácil comprender la importancia de las emociones en la comunicación de nuestras propuestas, conceptos e ideas.



Todo mensaje es afectado por las emociones implícitas y explícitas que contiene. Las emociones sociales, las emociones primarias y las emociones de fondo se interrelacionan y las utilizamos para relacionarnos socialmente o en nuestro entorno más íntimo.

En la sociedad/situación actual las emociones de nuestro cerebro y sistema nervioso, a menudo nos ponen en situaciones que no llegamos a comprender en profundidad. Para un catalán cuando está sonando el himno de Fútbol Club Barcelona, no está sonando un himno deportivo, está sonando «un sueño de independencia no obtenida por la existencia de un supuesto estado soberano represor». ¿No íbamos a ver un partido de fútbol? ¿Cómo puede quedar depositada toda la emoción de un pueblo en una camiseta deportiva? No estamos prestando atención a nuestras emociones, no prestamos atención a las sensaciones de fondo, no nos paramos a reflexionar.

Quizás no podamos identificarnos de forma fácil, natural o común con los creativos. Nos hacen sentir pequeños y los castigamos por ello. Con lo fácil que era creer que la tierra era plana. Aún hoy nos enfrentamos entre nosotros por la fe, por humo. Y es, esta creencia en el humo lo que nos convierte en frágiles. Nos infectamos fácilmente por la oratoria comercial de buhoneros, economistas, políticos, marcas, religiones y banderas. Hay que producir emociones verdaderas que prolonguen su existencia en nuestra vida. No podemos mantener el éxtasis como sustituto continuado de la felicidad. Estamos premiando lo primario ante lo esencial. Los cimientos de nuestra emoción no pueden estar sustentados por mitos del *marketing*, orgasmos constantes vinculados a nuestra tarjeta de crédito. El mercado ha pasado de consumidor a usuario.

Si el ser humano está predestinado a ser único, ¿por qué el mercado de consumo insiste en agruparlo por nichos? El consumidor único dentro de un mundo global. ¿Pero es real la globalidad? El auge de los nacionalismos, de las tribus urbanas, del *«quiero ser especial dentro de un grupo reducido»*, nos obliga a replantearnos cualquier estrategia de comunicación, política, social, o de mercado. Nada está predefinido. No podemos definir las emociones por *targets*.

Por ejemplo: varón heterosexual, de clase media-alta, entre 30 y 45 años, con pareja estable, 1,2 hijos (en estos casos las medias se acercan al ridículo), licenciado o con estudios superiores, profesional liberal, residencia en área urbana, ingresos medios anuales X, etc. De acuerdo, pero ¿Cómo vive? ¿Cómo siente? ¿Con qué se emociona? ¿Cuáles son sus principios éticos?

El término consumir no tiene implícito ningún valor positivo: gastar, debilitar, inquietar, destruir. Pero usar posee valores positivos: función, jugar, envejecer. ¿Qué consumimos y qué usamos?



Cuando para una compañía somos usuarios, el nivel de respeto hacia nosotros aumenta, crece el diálogo, el usuario es mucho más, es un prescriptor, un embajador, alguien a tener siempre presente. El consumidor versus el usuario. El usuario es el centro del mercado, pero está situado en su periferia, observándolo y cuestionándolo. Qué fácil parece. Pero está al lado de los filósofos, los humanistas, los científicos y los antropólogos, su comprensión del mercado es tan alta que ya no es posible el engaño. Las compañías nos han convertido en expertos. Hoy cualquier ama de casa tiene un conocimiento del mercado más alto que cualquier estrategia. En el momento en que despierte del sueño ya no habrá vuelta atrás. Las em-

presas deben cambiar sus propuestas y su comunicación hacia el usuario, hoy es un socio más de la compañía, forma parte del consejo de administración, hay que escuchar sus peticiones.

El mercado de consumo, tal y como lo conocemos hoy en día, tan sólo tiene cincuenta años de vida. En el mundo actual la vida de este modelo de mercado ya no es válida. La sustitución del primer mundo (como mercado) por los mercados emergentes del tercer mundo, es la única solución para mantener vivas a las multinacionales del primer mundo. China, India y África son los consumidores del futuro. El primer mundo rebajará su tasa de consumo en busca de la autarquía financiera, en busca de la belleza en lo estético, en lo simple, en lo ético. La capacidad descontrolada de consumo será cambiada por esencia. Por emoción.

El primer paso será eliminar los considerados éxitos del mercado: Lujuria, Gula, Avaricia, Pereza, Ira, Envidia, Soberbia y sustituirlos por los pecados o debilidades según quién lo lea: Castidad, Templanza, Generosidad, Diligencia, Paciencia, Caridad, Humildad.

Hay que estimular el criterio, que los econohumanistas y los creativos filósofos trabajen juntos como usuarios y expertos. Dar un paso adelante.

Son muchas las herramientas en manos de las marcas para activar emociones: la música, los colores, el olor, las imágenes. Nuestro imaginario privado es activado desde el exterior con un mando a distancia que nos provoca reacciones básicas de deseo o rechazo. *«Uno de los principales aspectos de la historia del desarrollo humano se refiere al modo en que la mayor parte de los objetos que rodean nuestro cerebro es capaz de desencadenar una forma u otra de emoción débil o fuerte, buena o mala, y puede hacerlo de manera consciente o inconsciente».*⁴

Como microorganismos emocionales estamos perdidos ante el impulso básico. Queremos sentir intensidad continuamente. Huimos del enfrentamiento, pero nos quedamos literalmente colgados ante un programa tertulia subido de tono, ante un debate político, ante una persecución policial o viendo la guerra en directo desde el sillón de nuestra casa. Frenamos en la autopista para ver si el accidente ha provocado heridos. ¿Nos paramos ante un beso? ¿Y frente a una caricia?

Nuestra madurez emocional no existe. Pero es el camino. La feminización de la sociedad es lo que nos permitirá mantener la cabeza cerca del corazón. Juntos formamos la sociedad, el mercado y el futuro y nunca un cambio de actitud fue tan necesario. Debemos sentirnos parte del equipo, somos piezas importantes, podemos participar en la creación del gol, hasta podemos marcarlo nosotros.

¹ SCOTT, Ridley, Blade Runner, 1982. El replicante, modelo Nexus 6, Roy Batty agonizando antes de morir. Una máquina que no debía tener sentimientos

^{2/3/4} DAMASIO, Antonio, *En busca de Espinosa. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*, Editorial Crítica. 2005. Barcelona.

08.

¿Nos gusta la chica? ¿Nos interesa el proyecto?

...«Con este pensamiento
enajenada, brinca de manera
que a su salto violento
el cántaro cayó. ¡Pobre lechera!
¡Qué compasión! Adiós leche, dinero,
huevos, pollos, lechón, vaca y ternero.
¡Oh loca fantasía!,
¡Qué palacios fabricas en el viento!
Modera tu alegría;
no sea que saltando de contento,
al contemplar dichosa tu mudanza,
quiebre tu cantarilla la esperanza.
No seas ambiciosa
de mejor o más próspera fortuna;
que vivirás ansiosa
sin que pueda saciarte cosa alguna.
No anheles impaciente el bien futuro:
mira que ni el presente está seguro».¹

Al cliente le gustamos, hay proyecto. Pero ahora que conocemos un poco mejor al cliente y el proyecto que nos ofrece, llega la pregunta que nadie se suele hacer: ¿Nos interesa el proyecto? Existen tres razones para aceptar o rechazar un proyecto:

- § Por dinero
- § Por prestigio o repercusión
- § O porque nos apetece

Todas ellas son válidas, pero como podemos observar las motivaciones son distintas. Cuando aceptamos un proyecto por dinero sólo nos divertirá si sentimos un especial interés por el dinero. Si por el contrario nuestro interés es otro pero la necesidad de facturar nos obliga, es probable que nos aburramos. Está claro que no hay que despreciar el dinero de la misma manera que no hay que infravalorar su fuerza y su poder. Teniendo en cuenta que vivimos en una sociedad en la que el triunfo se mide por tus ingresos, se impone la cautela. En caso contrario es probable que una mañana te despiertes sin saber en qué cama estas durmiendo.

Si aceptamos un proyecto únicamente por prestigio o repercusión, estamos escribiendo la fábula de «la lechera».¹ Nuestra fantasía nos lleva en volandas a aceptar un proyecto por lo que puede llegar a ser. Nos enamoramos de la posibilidad transformándola, en nuestro corazón, en certeza. Nos imaginamos a nosotros mismos convertidos en estrellas mediáticas dando el discurso de agradecimiento tras haber recibido un Oscar, un León de oro, un premio Fad, o cualquier otro galardón, por nuestro excelente trabajo y creemos que el teléfono no parará de sonar con nuevos y brillantes encargos.

Y el mejor de todos. Porque nos apetece. Nos apetece tanto que nos olvidamos de todo, del tiempo, del dinero, de la repercusión, del aburrimiento y nos sentimos felices por hacer lo que queríamos hacer. Pero cuando nos damos cuenta estamos presentando un expediente de quiebra y tenemos un juez auditor a nuestro lado.

La triangulación es la clave para disfrutar trabajando al mismo tiempo que nuestros ingresos nos permiten vivir con cierta comodidad. Se trata de concebir el proyecto como un trípode que busca siempre el equilibrio en sus tres partes: Que el dinero sea el justo y suficiente, que no cobremos de más, que seamos honestos en la realización del presupuesto y que luchemos por su aceptación. Que la posible repercusión del proyecto nos abra la siguiente puerta o que su influencia nos permita obtener un nuevo cliente. Y que nos apetezca realizar el proyecto, que el contenido y el contexto del mismo nos permita aprender cosas nuevas que nos sirvan para crecer como personas, equipo y compañía.

Obviamente, el equilibrio es lo más complejo dentro del mundo mercantil al igual que lo es dentro del mundo de la creatividad y el arte. En la mayoría de los casos porque nuestra vida profesional y personal se entremezclan constantemente, confundiéndonos y emulsionando temporalmente el agua y el aceite. Nunca tomemos esta decisión solos, busquemos el consenso dentro de nuestro equipo, que todos los futuros implicados sepan dónde vamos a meternos. Compartir nuestras dudas y esperanzas reforzará los lazos dentro del equipo. Debemos ser consecuentes, objetivos dentro de lo posible y motivadores.

09.

¿Podemos realizar el proyecto, tenemos el conocimiento para llevarlo a cabo? La frustración

Ningún enemigo es tan grande. El bloqueo se puede superar siguiendo un par de pasos, pero la frustración es un virus de largo recorrido. Veintitrés años dedicándome a la comunicación, diseño gráfico y publicidad dan para muchas experiencias, tanto positivas como negativas, y la frustración es la peor de todas.

Dibujemos una situación habitual. En la agencia entra un proyecto muy interesante. Cumple con tres requisitos: Prestigio y repercusión, dinero y nos apetece. Nos volcamos todos en él. Tras unas semanas de intenso trabajo, con jornadas de más de catorce horas y semanas de siete días, llega la hora de la entrega. El proyecto ha creado discusión interna, el equipo se ha enfrentado a sí mismo, el cliente ha modificado varias veces el encargo y hoy es la entrega. Quedan un par de horas para la presentación y las dudas internas han crecido. Pero ya no hay más tiempo. Se debe presentar. No se puede aplazar.

Llega el momento. El equipo frente al cliente con el proyecto. Se presenta. El cliente queda satisfecho, no hay dudas, el encargo se ha cumplido. Pero:

- ∞ Nos encanta vuestra propuesta, pero no nos atrevemos a implementarla.
- ∞ Sois muy buenos profesionales y queremos continuar trabajando con vosotros, pero no vemos en qué parte del proyecto podéis participar.
- ∞ La idea es magnífica, ¡felicidades!, pero aún no tenemos una partida presupuestaria destinada a su desarrollo.

¹ SAMANIEGO, Félix María. *La lechera. Libro segundo*. Fabulista y poeta español.

- § La idea es magnífica, ¡rompedora!, pero quizás demasiado. Creemos que nuestro consumidor no está preparado.
- § La idea es magnífica, felicidades, el riesgo que asumís denota una gran profesionalidad, pero el nombre de vuestra agencia aún no es suficientemente importante como para que nosotros asumamos el riesgo que significa comprar esta idea. Si nos equivocamos la culpa será nuestra por escogerlos.

Y una lista infinita de bla, bla, bla. ¿Qué errores hemos cometido?

- § Hemos cumplido con el encargo o hemos ido más allá del encargo.
- § Hemos cumplido con el encargo o nos hemos quedado cortos.
- § ¿Qué está dispuesto a hacer el cliente? ¿Qué está dispuesto a asumir?
- § Las discusiones internas del equipo ¿Han ayudado, han hecho crecer la idea o la han bloqueado, la ilusión nos ha jugado una mala pasada?
- § ¿Hemos identificado al cliente real? ¿Cuántas cabezas tenía este cliente? ¿Quién toma las decisiones en la compañía?
- § ¿Cuál era la necesidad real? ¿Medallas internas? ¿Política?
- § ¿Se valorarán las aportaciones no demandadas?

La lista de errores o de aciertos puede llegar a ser infinita. Cómo nos enfrentamos a los encargos que recibimos nos debe ayudar a evitar la frustración. Un equipo frustrado es un enemigo para sí mismo.

Algunos puntos básicos:

1. Escuchar atentamente el encargo, pedir un *briefing*¹ escrito.
2. Debe nombrarse un director de proyecto y éste debe escoger el equipo con el que quiere trabajar.
3. El director de proyecto debe ser un mediador, un incentivador. Sus conocimientos han de ser los apropiados para poder llevar a buen puerto todo el proyecto.
4. Que todo el equipo implicado en su desarrollo tenga una copia, la lea, y realice un *contrabriefing*.²
5. Que el *contrabriefing* se agrupe en un solo documento, se envíe al cliente y este lo apruebe y valide.

6. Toda la relación con el cliente debe ser por escrito. Las conversaciones telefónicas deben ser validadas por mail. Toda esta documentación ha de ser archivada y guardada mientras el cliente esté activo.
7. Nada puede dejarse en manos del azar.
8. El equipo debe ceñirse estrictamente al *briefing*.
9. Cualquier aportación fuera del *briefing* es un riesgo. Las consecuencias han de ser medidas y valoradas, tanto las positivas como las negativas.
10. El equipo creativo no debe ser bloqueado bajo ningún concepto, hay que volverse loco, las tijeras las sacará el director de proyecto cuando él lo considere necesario.
11. Las presentaciones tienen que sorprender. No han de ser muy extensas, conceptos claros, muy visuales, educativos y que enganchen. Estamos vendiendo. Al cliente hay que entregarle dos documentos. El visual, el documento con el que hemos realizado la presentación y la venta; y los anexos, el documento extendido en el que podrá comprobar todos los datos en los que nos hemos basado para poder realizar su encargo.
12. Nunca hay que poner nuestras emociones o sentimientos personales en un proyecto. Sólo es un trabajo.
13. Medir las expectativas. No esperar ni más ni menos. No proyectar.
14. Dedicar el esfuerzo necesario. El director del proyecto debe gestionar la ilusión y la dedicación del equipo de forma equilibrada.

En las profesiones donde la creatividad es el principal valor es habitual que el corazón sea el motor y son las emociones las que nos guían. Este hecho permite que sean profesiones divertidas, informales, sin horarios, por vocación y con mucho sentimiento a flor de piel. Locos por su trabajo. Hay que tener mucho cuidado, los sentimientos nos debilitan, sólo es un trabajo, un gran trabajo que has escogido, que exige mucho y da mucho. Pero también quita mucho. Son profesiones en las que la línea entre vida laboral y vida privada está desdibujada. En estas profesiones hay que obligarse a separar las cosas. Dos móviles, dos espacios vitales, dos grupos sociales, dos caras de una misma moneda. Dibuja una propuesta de relación entre ambas, márcate pautas y síguelas estrictamente. No te hagas promesas que no puedes cumplir. Así quizás consigas evitar la frustración. ¿Y la frustración de nuestro cliente? ¿Hemos cumplido con el encargo que nos hizo? ¿Está satisfecho con el resultado? ¿Podrá cuantificar el resultado

de invertir en esta idea? ¿En qué plazo de tiempo verá los resultados? Y un montón más de preguntas sin contestar.

Vayamos por partes. En el primer encuentro que tuvimos ¿Le explicamos correctamente nuestro qué, cómo y cuánto?

1. Qué hacemos
2. Cómo lo hacemos
3. Cuánto costará, cuáles son nuestros honorarios habituales

¿Por qué nos escogió a nosotros? ¿Nuestro equipo es el adecuado para desarrollar el encargo? Si aceptamos el encargo, debemos ser muy claros. Prometer, ilusionar al cliente es fácil, pero nuestra relación con él será a corto, medio o largo plazo. La medida del encargo delimita en el tiempo nuestra relación, por tanto hay que ser consecuente. Hablar claro y no realizar falsas promesas, ya que sino nos saldrá caro a ambos.

Hay que cumplir con las expectativas directas e indirectas que hemos creado. Si el cliente espera poder estar en contacto con nosotros más allá del horario habitual debemos buscar cómo evitar que este hecho corrompa nuestra relación. Cerrar el presupuesto buscando la conformidad de ambas partes, que tanto el cliente como nosotros nos encontremos cómodos con la cifra final. Que el plazo de entrega del proyecto y el equipo humano tenga la medida justa que necesita el encargo.

En nuestro equipo ¿Hay un experto en el tema? Si no tenemos el conocimiento hay que pedir ayuda, deberemos confiar en quién lo tenga. Si no es así y la soberbia aflora por alguna de las partes tendremos un problema. Por tanto si no tenemos el conocimiento en la fase preliminar habrá que adquirirlo, y tendrá que ser presupuestado desde el primer momento. Si este punto no puede ser solventado hay que renunciar al proyecto. Nunca se debe aceptar un proyecto si no se posee el conocimiento para llevarlo a cabo. La ignorancia da valor pero no conocimiento.

Nos educamos con nuestros clientes y educamos a nuestros clientes. Es básico comprender que la mayoría de terminología técnica que usamos no tiene por qué formar parte del lenguaje habitual de nuestro cliente, de la misma manera que el lenguaje técnico propio del encargo que nos

están haciendo tampoco forma parte de nuestra realidad. Lo primero de todo es escuchar y lo segundo preguntar. Ambas partes deben reconocer sus puntos débiles para poder crear un objetivo común y consensuado.

Empresa y creativos no son enemigos, son aliados. Unidos son fuertes, capaces de grandes hazañas. La unión entre ambos siempre da buenos resultados. La imposición de ideas por cualquiera de las partes limita el crecimiento. Cada planta tiene una época de poda concreta, podar antes o después de tiempo siempre perjudica al fruto.

^{1/2} Briefing y contrabriefing. Capítulo 10.

10.

NO aceptamos pulpo como animal de compañía. El Briefing y el contrabriefing.

Los octópodos (*Octopoda*, del griego, *octó*, *ocho* y *podós*, *—pies—*) popularmente conocidos como pulpos son los invertebrados de mayor inteligencia, tienen un sistema nervioso muy desarrollado (2/3 se encuentra en el cerebro y el resto está en los brazos). Pero no son animales de compañía, mascotas. No forman parte del núcleo familiar, no los alimentamos con pienso, no los sacamos a pasear, no jugamos con ellos y naturalmente no recogemos sus heces. A nuestras mascotas las cuidamos, nos preocupamos por ellas y cuando mueren lloramos su pérdida, no nos las comemos, pues como me dijo una vez mi padre *«no pongas nombre a un animal que vas a comerle»*—.

Existen muchas tipologías de textos, ensayos, novelas, relatos, poemas, etc. Pero un *briefing* no es ninguno de ellos. Pueden ser textos de contenidos muy elevados o bases de datos, listados de palabras o conceptos, pero no son *briefings*.

¿Qué es un *briefing*? Es un documento de trabajo. Un documento escrito que recopila todos los datos (información) necesarios para poder desarrollar el proyecto que describe.

El *briefing* es un índice que nos guía por el recorrido del proyecto. No es un acto de creatividad, es una práctica descriptiva de hechos y necesidades. Describe de forma clara, concisa, objetiva y precisa cuál es el encargo y su entorno. El *briefing* se construye con datos y preguntas y requiere dedicación y esfuerzo por parte de todos los implicados, cliente y proveedor. Ha de ser una mascota bien educada no un pulpo, por muy inteligente que este sea.

Un *briefing* debe definir cinco partes:

1. La empresa y el producto o servicio
2. El destinatario, consumidor o usuario
3. La competencia
4. El entorno
5. La estrategia

Las preguntas que vamos a realizar en cada uno de los apartados las debemos crear específicamente para cada uno de los proyectos que tengamos que analizar, pero como referencia adjunto un grupo que más o menos son siempre constantes en la creación del *briefing*.

La empresa y el producto o servicio

- ∞ Breve descripción del origen e historia de la compañía
- ∞ Sus actividades, ¿A qué se dedica la compañía?, descripción del producto o servicio. ¿Produce o distribuye?
- ∞ Si existe: Normativa o legislación referente al producto
- ∞ Posicionamiento ¿Cómo está situada la empresa y su producto en el mercado?
- ∞ La facturación de la compañía. Si no quiere dar cifras entregue porcentajes
- ∞ Misión
- ∞ Identidad de la compañía: Visual y conceptual, *the story not the history*

El destinatario, consumidor o usuario

- ∞ ¿Cuál es su *target*, público/usuario objetivo? Su perfil (si tiene un estudio del consumidor adjunte una copia resumen con los puntos más importantes)
- ∞ Realidad y forma de uso del producto
- ∞ ¿Cómo quiere ser percibido?
- ∞ ¿Cuáles son los valores sobre los que se apoya su compañía y su producto?
- ∞ Estrategias y tácticas
- ∞ Canales de comunicación y distribución de su producto hacia su usuario

La competencia

- ∞ ¿Cuál es su competencia? Directa e indirecta. Información y análisis
- ∞ Puntos fuertes y puntos débiles frente a sus competidores
- ∞ En el conjunto global de sus competidores ¿Cuál resaltaría?

El entorno

- ∞ Pasado, presente y futuro de las tendencias de su mercado específico (analizaremos también el mercado genérico)
- ∞ La visión a corto y medio plazo de la compañía y de su producto
- ∞ Efectividad de su producto o servicio

La estrategia

- ∞ ¿Qué estrategias de comunicación han implementado hasta día de hoy?
- ∞ ¿Qué resultados obtuvieron?
- ∞ ¿Qué planes de expansión o desarrollo de nuevos productos, I+D, tiene su compañía?

Esto sólo es una muestra. No olvide que todo *briefing* debe construirse a medida del proyecto. Una vez definido el *briefing* se tendrá que definir qué miembros de ambas compañías serán los que formarán el equipo de trabajo.

Una vez un cliente se quejaba constantemente de la incompetencia de todos sus proveedores. Había diseñado una máquina para producir una nueva tipología de papel que iba a revolucionar el mercado de la publicidad, un papel transferible, una gran calcomanía. Nos hablaba constantemente de lo complejo que era que un proveedor le fabricara las piezas que conformaban la máquina en cuestión. Iniciamos un proyecto de comunicación y comercialización para esta compañía y rápidamente pasamos a formar parte de los proveedores que «no entendían al cliente». Desarrollamos un *briefing* conjuntamente con el cliente, documento que nos

costó semanas de construir. Hicimos una inmersión en sus necesidades, problemática, presupuesto e histórico como compañía. Todos los implicados, cliente y proveedor, dimos por válido el *briefing* y situamos a uno de nuestros socios dentro de su compañía para tener una imagen desde el interior. Empezamos a trabajar. Nuestra sorpresa fue cuando pocos días después de su aprobación el *briefing* dejó de tener validez. El cliente lo modificaba según sus necesidades diarias. Una llamada de un comprador podía cambiar el *briefing* de un día para otro. Con el paso de los meses nos dimos cuenta que desde que habíamos empezado a trabajar para este cliente lo único que habíamos hecho era redefinir el *briefing* cada semana. Hasta que un día el cliente nos dijo lo siguiente: «nadie que no trabaje dentro de la compañía puede entender cuál es su realidad, su magnitud y sus necesidades». Y el paso siguiente fue despedirnos.

Este hecho convulsionó nuestra compañía. Aunque comprendimos la problemática específica del cliente no conseguimos que confiara en nosotros. Se sintió agredido, no conseguimos conectar con él. Sus quejas referentes a los proveedores nos habrían tenido que servir de ejemplo y comprender que la compañía tenía una gran carga emocional pues el propietario, socio mayoritario e inventor de la máquina y el producto eran la misma persona. Consideraba a la compañía en su totalidad como un hijo superdotado que sólo otro superdotado podía comprender. Siempre hay herramientas para relacionarnos correctamente con el cliente y una de ellas es el *briefing*, en este caso fracasamos pues sólo analizamos, no nos enamoramos.

Sexo y amor en los negocios

Puede haber sexo sin amor y amor sin sexo, pero está claro que cuando coincide es fantástico. Toda empresa nace con una idea y las ideas están más cerca de la creatividad que de la racionalidad, por tanto un empresario es, en origen, un creativo. Tendemos a encerrar la creatividad en unos límites que nos evocan bohemia, desorden, caos y falta de seriedad, y a la empresa la vinculamos a conceptos como burguesía, rigidez, orden y conservadurismo. Pero la definición de creatividad y la de empresa se aproximan entre sí por palabras como imaginación, dificultades y trabajo. Si creatividad es la facultad de crear en general y crear es hacer que

empiece a existir una cosa ¿Por qué la creatividad en la empresa está tan escondida e infravalorada?

Cualquier idea busca ser plasmada. El paso de sueño a realidad. Primero tenemos la idea y más tarde la racionalizamos. No desarrollamos de la nada, necesitamos la chispa que encenderá el fuego. «*Cualquier problema es una oportunidad disfrazada*» dijo A. Lincoln. Son los tropiezos los que nos llevan a buscar una oportunidad. Pequeñas o grandes revoluciones que hacen avanzar el mundo. El desamor duele más que una quiebra, pero ambos son hechos que nos dan la oportunidad de reflexionar. El fracaso no es un delito, es experiencia.¹

El empresario puede convivir con su idea durante un largo periodo de tiempo, la ve madurar y la acompaña hasta su mayoría de edad. En cambio, los creativos no tienen esta misma suerte. La mayoría de las veces se convierten en cerebros de alquiler que terminan entregando sus ideas a empresas adoptivas que por una cantidad pactada de dinero les prometen que cuidarán de sus ideas hasta el día en que mueran.

Imaginen el embarazo, el dolor del parto y que justo cuando el médico te pone a tu hijo sobre tu pecho no tengas tiempo ni para ponerle nombre. Ya es propiedad de otro. Para los creativos las ideas son, en su mayoría, hijos para «vender» en adopción. La frustración es constante. ¿Es la creatividad una estúpida que se deja preñar por el primer empresario que pasa? ¿El empresario es un sátiro desvirga creativos? Ni una cosa ni la otra. Se necesitan y deben ser más comprensivos entre ellos. Es improbable que tengamos más de una gran idea en toda nuestra vida y es muy probable que nuestra única idea nunca vea la luz por falta de financiación. Esta situación crea un trastorno, dinero versus creatividad. La visión creativo empresarial puede garantizar la viabilidad del proyecto. Todos los implicados tienen que salir ganando, es la simbiosis. La simbiosis magnifica las cualidades de cada uno de los organismos implicados y minimiza las carencias. Colaboramos en pro de un beneficio mayor para ambos.²



El contrabriefing

Durante una comida con Ariel Guersenzvaig³, especialista en gestión de la información, intercambiamos ideas y comentarios sobre los creativos. Ambos creemos que la mayoría de los creativos ven «SU» solución al proyecto en el mismo instante en que el cliente les está haciendo el encargo. ¡Ya lo tengo! No están viendo «LA» solución. No están parándose a reflexionar. Están reaccionando como un microorganismo, por impulso. Con Ariel comentamos el concepto de *briefing* y *contrabriefing*.

La petición (*briefing*) la realiza el cliente. Realizar un encargo nunca es fácil. Todos tendemos a proyectar y en la proyección hallamos nuestra solución. Utilizamos la descripción del encargo para argumentar nuestra solución y el creativo utiliza el *contrabriefing* para argumentar su solución. El *briefing* nunca debe ser unilateral. En la realización del encargo la petición hacia el proveedor debe definir entorno y no limitar las posibles soluciones.

El *contrabriefing* debe abrir posibilidades, no escoger la solución. Es complejo. El objetivo principal del *contrabriefing* es dibujar el encargo desde una visión conjunta cliente/proveedor. No se trata de una nueva propuesta desde nuestro punto de vista, se trata de encontrar la necesidad real del encargo. Así podemos construir las propuestas in crescendo de menos a más. Y para poder ser educativos deberían ser como mínimo tres.

- § El encargo tal cual nos ha sido transmitido y hemos consensuado con el cliente
- § El camino marcado, más una variación del mismo, sin variar el objetivo final pero buscando una mejora
- § Y el último. A la mejora podemos añadir lo excepcional. Aquello que convertirá en único el resultado

Nunca debemos pasar al nivel tres sin haber mostrado los dos anteriores. Y siempre se debe respetar la decisión del cliente. El cliente escoge con qué propuesta se siente más cómodo, mejor representado. Toda innovación requiere un esfuerzo en educación. Hemos de acostumbrarnos a explicar, sin confundir con tecnicismos, toda propuesta.

¹ DELGADO, Cristina, . Extracto del Artículo «No es un fracasado, es más sabio» Publicado en el País el 18 de Marzo del 2010. «En España la tasa de actividad emprendedora (el porcentaje de población activa embarcado en un proyecto empresarial con menos de tres años y medio de vida) es del 5,1%. Un año antes era del 7%, según el informe GEM, un estudio mundial realizado por instituciones académicas de 54 países. El principal motivo para no emprender aquí: el miedo al fracaso. Más del 50% de la población asegura que nunca se lanzaría a abrir una tienda o un despacho propio porque teme darse un batacazo. Porque el fracaso sale caro. «Si no te sale bien, ponen una crucecita al lado de tu nombre. Y ahí se queda. Los bancos, los inversores, los medios de comunicación...», resume Alberto Fernández, profesor del IESE especializado en estrategia empresarial. La mitad de los que quieren reemprender tienen problemas para encontrar dinero con el que hacerlo. Nada que ver con otros países. Según explica un gestor de inversiones de riesgo que pasó una larga temporada en EE UU, cuando allí llegaba un emprendedor le preguntaban cuántos fracasos había tenido antes. «Si era su primera empresa, le ponían pegats, porque no sabía a qué se enfrentaba. Si tenía más de cinco fracasos, mal también. Demasiado riesgo, porque está claro que no había aprendido de sus errores. Entre dos y tres cierres, estaba bien visto», recuerda. En ese país, tierra de pelotazos empresariales y grandes ideas salidas de un garaje, no se premian los fracasos, pero sí se entienden como parte del juego. El caso es que la historia empresarial está llena de ejemplos de que las segundas oportunidades pueden merecer la pena. Thomas Edison fracasó en 10.000 experimentos antes de dar con el filamento ideal para su bombilla incandescente. Richard Brandson (creador de Virgin) tuvo dos empresas fallidas antes de saborear el éxito. Incluso Google, el gigante de Internet, ha desarrollado o comprado proyectos que ha tenido que cerrar por su escaso interés, como Jaiku, una herramienta parecida a Twitter que duró dos años en sus manos».

³ Marxista en la línea de Groucho. <http://interacciones.org>

11.

¿Qué vale una idea? El presupuesto

El presupuesto nunca es fácil. Si no conocemos nuestros costes fijos no sabremos cual es nuestro coste hora, y el coste hora del estudio o de la agencia no es único. Existe un coste hora por cada tipología de función (persona) que se realiza dentro de la compañía y estos costes sólo se pueden calcular recopilando toda la información de cuánto nos cuesta cada mañana abrir la puerta del despacho para poder atender las demandas de nuestros posibles clientes y apuntar a qué dedicamos nuestro tiempo dentro del despacho y en cada tipología de proyecto. Así sabremos cuantas personas han participado en el proyecto, cuánto tiempo han dedicado al mismo y qué funciones se han realizado. También hay que tener en cuenta los costes variables sobre el proyecto: compra de material, coste de las presentaciones, creación de nuevos puestos de trabajo, comidas, desplazamientos e imprevistos. Una subcontratación también es un coste variable.

Obviamente esta información sólo la obtendremos con el paso del tiempo, pero a modo de aproximación os adjunto mi experiencia.²

En el apartado de branding entregaremos como resultado final un libro de concepto (*Concept Book*) que definirá el entorno en el que se va a mover la marca.

Estos datos son el resultado de siete años de anotar a qué dedicaba el tiempo cada una de las personas de la compañía. Sólo es un ejemplo, naturalmente faltan muchas tipologías de proyectos, pero a modo de ejemplo y referencia me parece suficiente.

CONCEPTO	INCLUYE	PAX ^[1]	MÁX.Hrs. CREATIVO
Branding Creación concepto marca	Reuniones sobre mercado, competencia, producto, comunicación, estrategias <i>marketing</i> , ...	2	170
Identidad corporativa <i>Naming</i>	Marca nueva. Estudio de nominología	2	30
Diseño Marca	Puede incluir: Símbolo, logotipo, aclaración verbal	2	80
Manual de Identidad visual	Normas de aplicación de la identidad	2	640
Papelería comercial / institucional	Maquetación y arte final por elemento diseñado	1	2
Packaging Concepto global	<i>Layout</i> base, tipografía corporativa, logotipos específicos, ...	2	160
Diseño 1ª línea producto	Marca, <i>claims</i> , ilustraciones, código cromático	2	70
[1er Pack, etiquetas y folleto]		1	50
Diseño 1 Pack. embalaje producto	<i>Claims</i> personalizados, diseño caras, recomendación textos, maquetación, ajustes a línea troquel, arte final	1	25
Diseño 1 Unidad etiquetas	Adaptación frontal y dorso pack a etiquetaje, arte final	1	10
Diseño 1 Folleto interior	Diseño, maquetación, arte final	1	15
Acción Punto de Venta Creación concepto general	Idea, soporte, headline	2	30
Aplicación a <i>display</i>	No incluye creación textos, ni producción	1	15
Aplicación a díptico o postal	No incluye creación textos, ni producción	1	10
Arquitectura Efímera. Stand Creación concepto general	Idea, <i>Layouts</i>	2	30
Diseño <i>Stand</i> Seguimiento (<i>precio x día</i>)	Aplicación Idea, desarrollo planos construcción. Producción no incluida	1	90
Catálogo de Producto Consumo o Industrial Creación concepto general	Estilo global, tipografía, colores, formato, papel	2	60
Maquetación (<i>precio por página</i>)	No incluye creación textos, ni producción	2	190
Catálogo de Prod. sector Moda Creación concepto general	Concepto. Selección modelos, localización	2	20
Maquetación (<i>precio por página</i>)	No incluye creación textos	2	40
Sesión fotográfica (<i>precio x día</i>)	Dirección de Arte y seguimiento	1	
Producción	% sobre el coste		

La manera más fácil para recopilar esta información es crear un documento en el que aparezcan los conceptos: código de cliente, número de proyecto, función y horas. De esta manera cada implicado tiene una hoja (impresa o digitalizada, Excel) donde diariamente anota a qué dedica su tiempo. Esta ficha se entrega semanalmente y se introduce en una base de datos o en una hoja de cálculo y así sabremos durante todo el proceso cual es la realidad del margen que vamos a obtener y lo sabremos antes de finalizar el proyecto. Si no tenemos esto claro no podremos cerrar nuestra rueda financiera y mucho menos hacer un presupuesto. El coste hora no

es el margen, el margen es el beneficio que queremos obtener. El margen lo deciden muchos factores. En el sector servicios, una horquilla de referencia podría oscilar entre el 30% y el 70%, pero hay que tener en cuenta en cuantos países se implementará el proyecto, la repercusión del mismo y por encima de todo, qué queremos ganar nosotros. No olvidemos que hemos decidido aceptar el proyecto por estas tres razones.

- § Por dinero
- § Por prestigio o repercusión
- § Porque nos apetece

Los costes de producción siempre los entregamos aparte. Dos presupuestos: el creativo, de diseño y seguimiento y el de producción. Es importante no mezclar conceptos. Seguramente el cliente ya tendrá sus propios proveedores por tanto hay que darle la oportunidad de consultarles los costes de producción.

Aunque os he indicado unas pocas pautas, el presupuesto tiene que satisfacer al cliente y al proveedor, se construye a medida del encargo y no hay dos iguales.

¹ PAX = Personas

12.

«Stipulationibus intervenientibus». El contrato

El título de este capítulo no es una fórmula mágica extraída de ninguno de los gruesos libros de la saga *Harry Potter*, sino la base de cualquier contrato: las estipulaciones y los intervinientes.

Estipulación. (Del Lat. *Stipulatio*, -onis). **1.** f. Convenio verbal. **2.** f. *Der.* Cada una de las disposiciones de un documento público o particular. **3.** f. *Der.* Promesa que se hacía y aceptaba verbalmente, según las solemnidades y fórmulas prevenidas por el derecho romano.

Intervenir. **1.** Ser [alguien] uno de los que realizan [algo que se hace entre varios]. **Interviniente.** *Adj.* Que interviene. DRAE

La mayoría de creativos que conozco son reacios a los contratos, sienten que traicionan su mundo de fantasía. Hoy, la palabra no es suficiente y menos un apretón de manos. Un contrato es la salvaguarda de nuestra relación. Derechos y obligaciones sobre el encargo. Delimita la dedicación, el encargo y el tiempo de duración. Nos sitúa en el proyecto de forma clara y sin dudas sobre el mismo. Para ser más específico, un contrato es un convenio oral o escrito, hecho de manera formal, entre dos o más partes que se obligan sobre una materia determinada y mejor que sea escrito.

Los contratos se realizan para evitar tener que acudir a los contratos. Cuando acudes al contrato es que algo va mal. Su redacción, más allá de los términos legales, ha de ser exacta, que no deje dudas sobre cuál va a ser el encargo y nuestra relación. De la misma manera, nuestros honorarios deben estar claramente reflejados, al igual que la forma de pago. El contrato es «ley entre las partes». Sin embargo, esto no significa

que los contratos tengan un poder equivalente al de las leyes, significa que son un marco de relación. Los mínimos requisitos que debe reflejar un contrato son los siguientes:

1. Que identifique a las partes, los intervinientes. Las partes deben ajustarse y dirigirse a las condiciones estipuladas en el contrato.
2. En él existe una solicitud de servicios (productos) que define (enmarca) el objetivo (objeto) del contrato. En el mundo de la creatividad si el creativo no sabe definir su trabajo se va a encontrar con muchos problemas en el momento de definir el «objeto», por tanto es muy importante haber hecho los deberes antes. Todo creativo debe saber claramente qué hace y cómo lo hace, de forma concreta, clara y fácil de explicar a otro.
3. Que determine el precio del servicio.
4. Que delimite la duración del mismo y las condiciones de entrega. Las condiciones y los efectos del contrato sólo afectan a las partes que forman el contrato.
5. Que especifique las cláusulas necesarias para su aceptación. Los contratos deben ejecutarse tal y como fueron suscritos.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo van a ser muchos y variados los contratos que vamos a tener que aceptar o rechazar, pero todos los vamos a tener que leer con minuciosidad. Algunos contratos a los que nos vamos a tener que enfrentar pueden ser los siguientes: de relación laboral, de confidencialidad, por servicios prestados, por derechos de imagen, una póliza de crédito o una línea de descuento con nuestro banco y seguramente muchos más que no enumeraré ahora, pero lo único que está claro es que no hay que temer a los contratos, son nuestros aliados. El hecho de su redacción permite la clarificación del encargo, nos ayuda a situarnos ante el proyecto y se convierte en la señal de salida del proyecto. Además, un contrato implica un antes y un después. Un principio y un fin. Fin en todos sus sentidos, como objetivo y definición temporal. En definitiva, siempre hay que tener un abogado cerca.

13.

Ignoramos lo que sabemos, creemos saber lo que ignoramos. El mapa de lo abstracto

La información es el mapa que define y delimita un concepto abstracto. A finales del siglo XIX muchas áreas de nuestro planeta fueron cartografiadas por exploradores que convirtieron sueños de estados en estados reales. Desde Canadá hasta las fuentes del Nilo, todos los datos recopilados por estos emprendedores terminaron convirtiéndose en estados delimitados por conceptos y fronteras «abstractas», a nivel geológico, pero reales a nivel colonial.

Ya hemos firmado el contrato. El encargo empieza aquí, recopilando información. Debemos tener en cuenta que todas las ideas, nuevas o viejas, se apoyan en la información. El paso preliminar para poder desarrollar cualquier proyecto es estudiar y nuestra profesión nos obliga a ello. Hay que recopilar toda la información referente al proyecto, la específica y la genérica. En esta parte del proceso es importante la abstracción, imaginar un papel en blanco donde sólo hay líneas que delimitan un espacio, sin saber si esta delimitación es aproximada, correcta o incorrecta. Nos convertimos en observadores que desde la distancia sólo observan sin juzgar lo que ven. Empezamos a caminar recopilando a nuestro paso todos los datos que nos ayuden a confeccionar la ruta que nos llevará hasta la idea.

Por tanto trabajaremos con dos niveles de información, específica y genérica, que:

- ∞ Analizaremos por separado
- ∞ Combinaremos en busca de hechos relevantes para el proyecto

La información específica. Es la información que hace referencia al cliente, producto, servicio o marca que nos ha contratado. Casi toda la habremos obtenido durante la confección del *briefing*. Hay que revisar qué obra en nuestro poder y qué preguntas quedaron por responder. Las muestras físicas, del producto o marca, ya deben estar en nuestro despacho para manipularlas, observarlas y valorarlas.

La información genérica. O más bien el síndrome de Diógenes. Si trabajamos en el entorno de la creatividad nunca sabemos dónde puede surgir una idea. Razón por la cuál es necesario nutrirse de información de todos los ámbitos y disciplinas. Podemos crear relaciones entre productos contrapuestos o de ámbitos dispares. La interrelación es básica para la creatividad. En este punto la transversalidad de la información nos ayudará a evolucionar nuestro trabajo dentro del proyecto.

La información no son sólo datos, tenemos dos grandes bloques de los que vamos a interpretar su contenido de la forma más objetiva posible, para ello necesitaremos cubrir cuatro apartados: las fuentes de información, el contexto, los datos cuantitativos y los datos cualitativos.

Las fuentes de información. Las fuentes de información con las que nutrimos el proyecto las dividimos en dos: Las supuestas como objetivas y las subjetivas. Debemos analizar las objetivas: ¿Quién ha generado dicha información? ¿Es una persona o una institución, organización? ¿Cuál es la credibilidad de dicha organización? ¿Qué tenemos, los datos, su interpretación o ambos? ¿Dicha información es suficiente para el diagnóstico? Si no nos cuestionamos la información que gestionamos podemos incurrir en graves errores. La información subjetiva la miramos con otros ojos, obviamente la cuestionamos desde el principio. Una vez analizada la información objetiva y tras haber llegado a un diagnóstico, la combinamos con las ideas surgidas entre ambas (objetivas y subjetivas) y esta combinación nos servirá para abrir caminos alternativos.

El contexto. ¿Los datos que tenemos están contextualizados o estamos admirando las pirámides de Egipto sin situarlas en su contexto histórico, social y económico? El contexto en el que hemos obtenido la información nos hablará sobre su veracidad y nos permitirá, si es posible, la compa-

ración del mismo tema en contextos próximos en el tiempo, lugar y entorno económico: Por ejemplo para aplicar una estrategia en otro país o comunidad.

Los datos cuantitativos. Los datos cuantitativos son porcentuales obtenidos preguntando a una gran muestra (grupo), una visión lejana que puede desvirtuar la realidad íntima de nuestro *target*. Son grandes rasgos de la verdad, una simplificación matemática que nos ayuda a comprender el mundo en que vivimos y que hay que analizar como tal. Un punto de partida para el tema a analizar.

Los datos cualitativos. En este caso los datos son más específicos, la muestra es pequeña y controlada por un moderador y hay que tener en cuenta que el moderador puede favorecer o perjudicar el resultado que obtengamos. Tienden a ser unos datos más ricos en detalles pero ¿Son estos detalles importantes para el análisis o por el contrario están deformando el resultado?

Es obvio que cuantos más datos tengamos mejor. Nuestra visión frente a estos datos debe ser siempre cautelosa, tenemos que mantener una distancia que nos permita el análisis y la reflexión y nunca debemos analizar los datos solos, hay que buscar el consenso en la obtención de los resultados. Os recomiendo que si no tenéis experiencia en la lectura y análisis de datos antes os informéis con la lectura de algún libro¹ o asistáis a alguna conferencia al respecto, esto os ayudará cuando tengáis un informe de estas características en vuestras manos. Y preguntad siempre que no entendáis algo o que tengáis dudas sobre el resultado de lo que os están entregando.

¹ BAILLARGEON, Normand. *Curso de autodefensa intelectual*. Ares y Mares. 2007. Barcelona.

14.

Incertidumbre o información

«Isa Ibn Abdulkwahab al-Hindi mantenía largas y frecuentes conversaciones en las que, durante años, divagó sobre todos los temas imaginables.

Un día, cierto respetado sheikh le llamó y le dijo:

«Mi corazón está apesadumbrado, porque se dice que has hablado sobre mí de manera crítica en numerosas ocasiones».

Isa dijo:

«He dicho veinte veces que existen disparidades entre tus palabras y tus acciones. ¿Acaso puedes dudar de que esto sea cierto?»

El sheikh respondió:

«Me complacería escuchar los motivos de los defectos que encuentras en mí»

Isa replicó:

«Los sabrás en el momento en que oigas las doscientas ocasiones en las que te he elogiado ante las mismas personas que, en nombre de la exactitud, internamente intentan ahora separarnos. Informar de la mitad de algo es peor que no informar de nada. Informar de una décima parte equivale a una falsificación».¹

El 99,9 % de la información que diariamente se nos ofrece no nos sirve para nada. Es una cortina de humo, sólo recibimos porciones de información, cápsulas de éxtasis informativo, estamos en la era de la desinformación. Si nos dejamos llevar por ella durante un periodo delimitado de tiempo es probable que cuando nos paremos a reflexionar, el mensaje recibido haya variado de blanco a negro pasando por todos los matices de gris. Su vigencia es efímera y su veracidad cuestionable.

Para empezar a recopilar información lo primero que debemos hacer es parar. En 1991 Jodie Foster dirigió su primera película *Little man Tate*², en ella esboza la vida de un niño superdotado. Lo más sorprendente de la película es el retrato emocional de Tate: *«No es lo que sabe, es lo que comprende»* o *«a Tate le duele el mundo»*, no recuerdo si las frases eran estas exactamente, pero lo que más me gustó fue la reflexión de Foster sobre el conocimiento

y su gestión en un entorno hostil. Y como pasaba al primer plano las emociones de todos los implicados en la trama, buscando al final la cooperación para la comprensión de lo excepcional, Tate.

Siento como artificiales la mayoría de dogmas, desde el primero hasta el último. Desde la fe en algo superior hasta la fe en los mercados. Huyo del tiempo lineal en busca de conceptos que me ayuden a comprender mi entorno, pero estoy de acuerdo con un concepto oriental: hay que aprender a sentir para poder reflejar. Los espejos son inertes, pero el agua no. La información, pasada y presente, debe fluir de forma natural para poder crear proyección, futuro. El tiempo es circular, no lineal, y si son capaces de imaginar un círculo también son capaces de imaginar un punto, en que conviven al mismo tiempo pasado, presente, y futuro. Si la historia se centra en un solo punto es más fácil comprender y reflejar. Eliminar lo superfluo en pro de lo importante.

«Te he explicado que antes de venir debías lograr no pensar en nada. Ese vacío nutrirá tu futuro cuadro. De ese terreno virgen nacerá la intención y el pensamiento brotará, como una chispa límpida, en el momento que yo te pase el pincel. Si piensas en ello antes, ya no estás en el instante; te verás forzosamente perturbada». «De nada sirve luchar. Se trata de tu naturaleza fogosa, acepta tu desorden. Si un pensamiento se presenta déjalo pasar, no lo atrapes. Verás cómo, poco a poco, todo se apacigua. Ejercítate de esa manera todos los días». El maestro de caligrafía, Huang Yuan, a su alumna.³

Si mantenemos el ritmo de intento de asimilación de la información que recibimos, nos daremos cuenta que no la digerimos. El ejercicio que llevamos a cabo es la elección, algo propio del ser humano. Genéticamente propio. Sí, no. Lo quiero, no lo quiero. Me gusta, no me gusta. Nos casamos, nos divorciamos. No lo entiendo, lo desestimo. *Fastemotions*. El camino que hemos tomado nos está llevando hacia un callejón sin salida. *«Pero cuanto más atrapados estamos por el mundo, más difícil nos resulta captarlo. En la época de las telecomunicaciones, de la información y de Internet, nos hallamos abrumados por la complejidad del mundo y la inacabable cantidad de información sobre el mundo ahoga la posibilidad de inteligibilidad. Lo que agrava la dificultad de conocer nuestro mundo es el modo de pensamiento que ha atrofiado en nosotros, en vez de desarrollarla, la aptitud para contextualizar y globalizar, mientras que la era planetaria exige pensar la globalidad este planeta pide un pensamiento policéntrico*

*capaz de un universalismo no abstracto sino consciente de la unidad-diversidad de la condición humana».*⁴

La falta de reflexión sobre el mensaje recibido ¿Es por la creencia de falta de tiempo? Tiempo lineal: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo. Una semana, un mes, un año, etc. Nos aterra la idea de perder el tiempo. Pero hay que parar para ver el tiempo, en el caso contrario estás dentro del tiempo. En su interior todo es táctico y nada estratégico, no puedes proyectar futuro sin reflexión, no existen las ideas, solo fuegos que apagar. La no comprensión nos convierte en meros receptores de mensajes, recibimos un intenso bombardeo que no comprendemos y que somos incapaces de gestionar.

Es noche cerrada, nos encontramos en medio de la carretera y estamos paralizados por el brillo cegador de un automóvil que nos va a arrollar porque no comprendemos qué tenemos frente a nosotros. Somos perros abandonados a su suerte por amos sin escrúpulos. El último modelo del objeto X, un avance médico, una rebaja, una oferta, una nueva religión, un nuevo instante para ser feliz, todo rápido, limpio. Con la muerte expulsada de la vida, sólo queda la vida. En la fugacidad del tiempo mercantil la información se convierte en píldoras de intensidad medida para su fácil consumo. Información para volver a consumir.

El conocimiento en historia no sirve únicamente para presentarse a un concurso televisivo, también nos sirve para entender el presente y proyectar el futuro. Pero hay que contemplar el tiempo como una unidad, un punto en el que todo pasa. El exceso de información al que estamos expuestos elimina nuestra capacidad de comprensión, hay que olvidar lo que creemos saber para comprender más allá de los datos. La mayoría de las veces los datos sólo son ciertos en el preciso instante en el que son enviados. Un segundo después ya han variado, han evolucionado. *«En lugar de grandes expectativas y dulces sueños, el <progreso> evoca un insomnio lleno de pesadillas en las que uno sueña que <se queda rezagado>, pierde el tren o se cae por la ventanilla de un vehículo que va a toda velocidad y que no deja de acelerar».*⁵

Quién, en pleno ataque de pánico, se va poner a reflexionar sobre nada. Demasiado detergente para mantenerlo todo limpio, impoluto, inmaculado. Espacios físicos y mentales preparados para la nueva adquisición de

objetos/ideas y listos para el desecho inmediato. Hay que medir con exactitud la información que estamos dispuestos a recibir/gestionar. Existe un mal hábito, que es la difusión indiscriminada de la información dentro del equipo de trabajo. Correos enviados a todo el equipo, cuando seguramente sólo es necesario que dicha información llegue a una pequeña porción del mismo. En un proyecto en curso el exceso de información sólo crea cansancio, bloqueo, confusión o peor, el ataque de pánico.

Todos deberíamos hacernos una amplia batería de preguntas antes de dar por válido cualquier mensaje. Cuestionar desde una gráfica comparativa hasta un mensaje publicitario. Reflexionar sobre nuestra incapacidad para aceptar lo aleatorio, lo imprevisto.

Hay que poner en duda la simplificación del mensaje, del futuro o el código utilizado. La información no explica los hechos, crea interpretaciones tanto en el emisor como en el receptor. ¿Por qué razón los hombres del tiempo planetario tienen tantos seguidores? Nos fascina su supuesta capacidad de predicción científica. Nos seduce su magia. El ser humano no está preparado para lo altamente improbable. Aunque los hechos improbables no son tan excepcionales como nos quieren hacer creer. Hechos no previstos han marcado décadas enteras en nuestras sociedades reguladas por la simplificación de los códigos. No queremos conocer la verdad y esta es una realidad que nos transforma de ciudadanos a consumidores.

¹ SHAH, Idries, *La sabiduría de los idiotas. Cuentos de la tradición sufi*, Editorial EDAF, S.A. 1993. Madrid.

² FOSTER, Jodie, *Little man Tate*, 1991, distribuida por Orion en España.

³ VERDIER, Fabienne, *Pasajera del silencio, diez años de iniciación en China*, Ediciones Salamandra. 2007. Barcelona.

⁴ MORIN, Edgar, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Ed. Paidós Studio. 2001. Barcelona.

⁵ BAUMAN, Zygmunt, *Tiempos líquidos, Vivir en una época de incertidumbre*, Tusquets Editores. 2007. Barcelona.

15.

El equipo es un ideal

*«En el campo de la ciencia, se acepta con toda naturalidad la colaboración, el esfuerzo colectivo, de forma que siempre se puede pensar que <si no se da con la explicación esta semana, otro la descubrirá la que viene>. Cualquiera sabe que, en la actualidad, hasta los textos científicos más reputados van firmados por treinta o cuarenta personas. Pero la obra de arte, la literatura y la composición musical siguen sumidas en un individualismo anárquico que las hace imprevisibles».*¹

Un equipo formado únicamente por creativos está condenado al fracaso, de la misma manera que está condenado al fracaso un equipo formado solamente por economistas. Por tanto cualquier relación endogámica está condenada a la involución. La mejor manera de evolucionar cualquier propuesta, es la interrelación entre disciplinas. ¿Qué y a quién necesita el proyecto para crecer? es la pregunta, de ahí el enunciado del capítulo. Cada proyecto es diferente en un matiz o en su totalidad, por eso es importante saber cuál es el proyecto para responder a la pregunta ¿Qué equipo es el ideal? El «ideal» define en sí mismo una contradicción pues, a menudo, es difícil conseguir lo que necesitamos. El equipo básico podría ser el siguiente:

Nuestro equipo debe buscar, en la medida de lo posible, el equilibrio entre sueño y realidad, entre la tesorería y la posibilidad de facturación. La medida es básica, no debemos crecer en costes estructurales si no tenemos garantizada su financiación. Los equipos deben ser proporcionales a la demanda en el tiempo. Cada proyecto debe considerarse individualmente y construir el equipo según la necesidad del proyecto, y es aquí donde cambian las proporciones: hoy necesito a un antropólogo, mañana a un ingeniero, la próxima semana a un arquitecto y siempre a un contable. Esta decisión es difícil de tomar. A todos nos gustaría tener siempre a nuestra disposición el talento, pero el talento es como los pájaros, no puedes encerrarlo en una jaula. Debemos acostumbrarnos a trabajar en mi-

noría. Imaginen una gran orquesta que siempre necesita grandes obras para poder actuar. Y no sólo grandes producciones sino también grandes espacios donde incluir a todo el equipo. La ruina es una probabilidad. Está claro que para que una orquesta exista sólo debe cumplir un requisito, tener un director.

Y esta es otra gran contradicción. Vivimos en la sociedad de los especialistas, un lugar donde el conocimiento global ha sido eliminado. Eliminando al mismo tiempo a los directores de orquesta y músicos que no son expertos en ningún instrumento en concreto pero que los comprenden a todos. Hay que cambiar el registro, necesitamos a especialistas en vínculos y emociones. Personajes capaces de comprender el entorno y sus necesidades, personas capaces de ver vínculos donde el resto del equipo no los ve. Personas capaces de crear equipos dependiendo de la necesidad, los «economistas/humanistas».²

El Dr. Muhammad Yunus sería un claro ejemplo de econohumanista. De él nace el concepto de microcrédito. En 1974, durante la hambruna de Bangladesh, dio veintisiete dólares de su propio bolsillo a una mujer que hacía muebles de bambú, los beneficios de cuya venta repercutieron en sí misma y en su familia.

La transversalidad es esencial para que el talento emerja, pero en ningún caso esto significa renunciar a la existencia de directores de orquesta. No recuerdo quién dijo que «seguir requiere tanto valor como guiar»: Las partituras no son suficientes, tan sólo son una forma de representación. Toda norma o código necesita intérpretes para su humanización, aunque lamentablemente también existan intérpretes para su ortodoxia y radicalización, popularmente conocidos como fanáticos. Es por este motivo que necesitamos equipos dirigidos por «economistas/humanistas», capaces de mezclar agua y aceite. Hay que evitar el fanatismo de los especialistas, guiar su conocimiento para que fluya de forma natural, dentro del proyecto, evitando las batallas entre departamentos y apostando en todo momento por la multidisciplinariedad.



2

La convivencia es compleja. ¿Somos un grupo, un equipo o estamos a un paso de la jauría humana? Francesc Granja, un ex socio y buen amigo siempre decía «*cuando tenemos tiempo para hablar es que no estamos facturando*». Nunca lo olvido. El diálogo es indispensable, pero a menudo aparece cuando no es necesario. Es habitual que nos sentemos a intercambiar opiniones para:

- § desarrollar un proyecto
- § mejorar un proyecto
- § solucionar un problema
- § tomar decisiones

Nos reunimos de manera informal en pasillos y rincones para:

- § cuchichear
- § desahogarnos
- § ser malos

Cuando no hay trabajo aparece el factor humano, los reproches. El equipo deja de existir y aparece la jauría. Normalmente alguien o algo está sentenciado, un miembro del equipo, un proyecto o un cliente. Estas situaciones son muy difíciles de reconducir, todos los miembros salen maltrechos, recibe todo el mundo. Es la carnicería del juego de la verdad.

Los matemáticos nunca están satisfechos. *«Évariste Galois formula una gran pregunta, «Sí, todo eso está muy bien pero ¿Por qué funciona realmente?»». Esta actitud puede parecer algo negativa, pero una y otra vez se ha mostrado digna de interés. La filosofía subyacente es que la mayor parte de los problemas matemáticos son demasiado difíciles para que los resuelva alguien. Así que cuando alguien consigue resolver algo que ha espantado a todos sus predecesores, celebrar simplemente la gran solución no es suficiente. O bien quien lo resolvió tuvo suerte (los matemáticos no creen en ese tipo de suerte) o alguna razón especial hizo posible la solución. Y si se muestra posible entender la razón de por qué, muchos otros problemas podrían ceder ante métodos similares».*³

Y yo me pregunto: ¿Esto será aplicable a las personas y a los equipos? Creo que la pregunta siempre es más importante que la respuesta, pero los sistemas requieren respuestas para seguir funcionando, en caso contrario la entropía los lleva a la extinción. *«Ninguna persona actúa sin causar un cambio en la red. Cada uno de nosotros tiene un efecto, en algún lugar, en algún momento. Todo el mundo contribuye al proceso. En cierto modo, cualquier cosa que hacemos hace historia porque somos historia».*⁴

El equipo ideal es el que está definido por el proyecto. Es el proyecto el que define quién será el director de orquesta y qué intérpretes (instrumentos) serán necesarios. Obviamente si modifico el punto de vista sobre la obra a ejecutar, también puedo modificar sus intérpretes.

La aproximación al equipo ideal podría ser la siguiente:

Un director que defina el punto de vista sobre el que se va a desarrollar el proyecto y posea el conocimiento global para poder definir el equipo creativo mínimo necesario. Además de una estructura ya conocida, fija o subcontratada, que garantice la gestión no creativa del proyecto, la producción.⁵

La fusión de los «economistas/humanistas» nos puede ayudar a evolucionar, cubriendo las necesidades de la nueva sociedad que empieza, em-



brionariamente, a formarse. Un entorno que ha de preocuparse al mismo tiempo de ecología, rentabilidad, globalidad, localidad, belleza y emociones. Una necesidad clave para evitar que los conflictos se conviertan en guerras, pero: *«si se hace la guerra, debe ser en beneficio de todos, incluida también la gente del país derrotado. Si esta actitud no la comprendemos y no es la que prevalece, quizás seamos unos bárbaros».*⁶

El binomio es la unidad mínima de combate. Nadie debe entrar en batalla solo.

¹ STEINER, George y LADJALI, Cécile, *Elogio de la transmisión*, Ediciones Siruela, 3ª edición 2007. Madrid.

³ STEWART, Ian, *Belleza y verdad, Una historia de la simetría*, Editorial Crítica. 2008. Barcelona.

⁴ BURKE, James, *El efecto carambola, Cómo los jardines del Renacimiento hicieron posible el carburador*. Editorial Planeta. Primera edición Mayo 1998. Barcelona.

⁶ TZU, Sun, F. KAUFMAN, Stephen, *El arte de la guerra, Libro dos*, Tercera Edición. Ed. Paidotribo 2005. Badalona.

16.

La metamorfosis completa, de embrión a imago. Los empleados mariposa

En el sector de los servicios es habitual que en un proyecto estén implicadas muchas empresas al mismo tiempo. Estos equipos multidisciplinares colaboran estrechamente sin problema alguno aportando cada uno, desde su área de experto, el conocimiento y la ejecución para poder llevar a buen puerto el proyecto. El diálogo y las aportaciones son constantes.

Las empresas están acostumbradas a la subcontratación. Se crean los equipos a medida del proyecto evitando de esta manera gastos estructurales fijos que de lo contrario convertirían en pesadas y poco maniobrables las estructuras empresariales. Con esta fórmula una sola persona desde un pequeño despacho, sólo con un teléfono y un ordenador, puede gestionar proyectos millonarios. Es una realidad.

Otra realidad es que, en tu compañía, un empleado inquieto se convierte en un emprendedor. El empleado puede resultar ser holometabólico. ¿Qué quiere decir? «*El holometabolismo, holometabolía o metamorfosis completa o complicada es un tipo de desarrollo característico de los insectos más evolucionados*». Simple, pasar de oruga a mariposa ágilmente. En estos casos muchas compañías limitan el crecimiento de sus empleados mariposa sin entregarles proyectos para que realicen externamente. Si durante el tiempo que el empleado ha trabajado para nosotros el resultado ha sido óptimo, si su implicación ha sido absoluta y nuestra confianza no se ha roto, ¿Por qué muchos interpretan su marcha como una traición? Es una oportunidad para ambos. Yo lo definiría como «*outsourcing* evolutivo». Estamos acostumbrados a la subcontratación, externalización de servicios, pues hagámoslo con alguien en quien ya confiamos. Ofrécele proyectos, es un hijo de tu

empresa que se ha hecho mayor y se independiza. Dale una oportunidad, confía en él, no te defraudará. Ten en cuenta su conocimiento. Y no cometes el error de convertir a un empleado en un proveedor al que apretar las tuercas.

La decisión de tu empleado está reduciendo los costes fijos estructurales de la compañía, está provocando un gasto directamente imputable al proyecto, por tanto, reduciendo los impuestos vinculados al ingreso por trabajo, y aumentando el número de mentes dedicadas al proyecto pues es probable que tu empleado mariposa cuente con nuevos colaboradores. Nuevos colaboradores también implica nuevos puntos de vista. Tu compañía mantiene el criterio sobre el proyecto, en realidad tu situación ha mejorado mucho. Además si al empleado mariposa le va bien, quizás se convierta en un comercial para tu compañía. Es futuro, no lo ignores, y menos aún lo penalices. Evita pensamientos y expresiones del tipo «si te va mal puedes volver». No seas un estúpido.

Otra pregunta que responder. Un empleado le explica a la compañía que desea dedicar un tiempo a ampliar sus estudios/conocimientos. Podemos pensar: no estará en el despacho, es una pérdida de tiempo, le necesito aquí, etc. mal. O por el contrario: cómo nos beneficiará a ambos, cómo puedo ayudarle, lo pagamos nosotros, bien.

La propuesta de ampliación de conocimientos también habría podido surgir de nuestra parte. Tenemos un cliente francés, chino, o japonés en la compañía y aunque llevamos tiempo comunicándonos en inglés, vemos potencial y nuestra relación va a más, o el mercado de origen del cliente nos interesa. Y proponemos al equipo: ¿Quién quiere aprender un nuevo idioma? Será menos inmediato que contratar a un profesional que hable el idioma de turno, pero a medio plazo tendremos un empleado con más conocimiento y contento por colaborar en una empresa de nuestro carácter.

Para gestionar este tipo de intercambios la fórmula que me parece más honesta para ambas partes es la siguiente: realizar un contrato privado entre las partes en el cual indicamos que nosotros nos hacemos cargo de una parte o del total de su educación, a cambio de que el empleado se comprometa a mantener su contrato con nosotros durante un tiempo concreto, una vez finalizada su etapa educativa. En el caso que el emplea-

do abandone nuestra compañía antes del tiempo pactado en el contrato, simplemente deberá hacerse cargo de la parte proporcional de los costes por su educación. Nada más.

Es un micro-préstamo sin intereses, con beneficios para ambas partes. Ambos nos implicamos, colaboramos en nuestro crecimiento, como personas y entidades.

Nunca me he sentido empleado de nadie. He aprendido en todos mis trabajos, y han sido muchos y variados, hasta excéntricos. A la mayoría de mis clientes, con contadas excepciones, les considero amigos y el fin de una relación indica el nacimiento de otra.

17.

Equipos orgánicos NO jerárquicos. La transversalidad, la interdisciplinariedad y el rizoma

Estamos habituados a trabajar en sistemas jerárquicos, sistemas piramidales o en forma de árbol¹, donde alguien o algo predomina sobre el resto, donde existe un nivel superior para el que el resto de los niveles trabajan. Estos sistemas son caducos, son débiles. Limitan el crecimiento de los proyectos en que participamos no permitiendo la participación de todos los actores en su desarrollo.



Esta tipología de estructura fomenta las fronteras entre disciplinas, restringe la libre circulación de conceptos e ideas y apela continuamente al orden y la jerarquía, busca lo homogéneo. Romper con estos hábitos requiere valor y entrega pues son las fórmulas establecidas dentro de nuestro marco económico y social.

En el entorno actual se sanciona la heterogeneidad y justamente es esta sanción la que no permite la evolución hacia sistemas transversales e interdisciplinarios, hacia el rizoma.

Un rizoma es una estructura vegetal (bulbo o tubérculo) cuyo crecimiento y desarrollo puede darse en cualquier zona de su estructura. Sus partes pueden funcionar como raíz, tallo o rama sin importar su situación física dentro de la figura de la planta. Un rizoma carece de centro, cualquiera de sus partes puede incidir en el resto sin importar su situación dentro del modelo. Algunas de las características de un sistema rizomático son:

- § Posee múltiples entradas.
- § No se deja codificar.
- § En él sólo existen líneas, relaciones.
- § Aglutina experiencias distintas, actos distintos, interdisciplinariedad.
- § No existe sujeto o protagonista.
- § No posee centro ni unidades de medida, sólo variedades de medida.
- § Existe porque el usuario lo siente como propio, se enriquece por los deseos y los inputs externos.
- § Puede ser interrumpido, roto. Amputada una de sus partes renace en otra porción de su modelo. No tiene principio ni fin, está en el medio, entre las cosas.
- § No posee genealogía.
- § Actúa con la lógica de la guerrilla.

Internet, conceptualmente, es un rizoma. En Internet la jerarquía no existe, no existe lo homogéneo ni ningún tipo de estructura, conviven lo objetivo y lo subjetivo, la verdad y la mentira, lo mejor y lo peor, el bien y el mal. Todo es posible. Son nodos que se relacionan por líneas imaginarias con otros nodos. Un rizoma carece de centro, cualquiera de sus dimensiones puede incidir en el resto sin importar su situación dentro del modelo, posee múltiples puertas de entrada.

Este ejemplo nos ayudará a visualizar y comprender el rizoma que definieron, en la década de los setenta, Gilles Deleuze y Felix Guattari² Si bien es cierto que esta idea puede parecer alejada conceptualmente del tema que estoy tratando, los puentes que se crean cuando la transversalidad entre disciplinas se hace patente es un tema recurrente en la filosofía. Si tenemos en cuenta que la filosofía es la madre de la ciencia y en consecuencia la responsable de la mayoría de avances tecnológicos de la humanidad, quizás deberíamos prestar más atención a las propuestas que nos hace, por complejas, abstractas o extrañas que nos parezcan.



En el rizoma todos los implicados en el proyecto forman parte del equipo. La idea se desarrolla conjuntamente con el cliente y surge durante el proceso, no antes del proceso. Colaboradores y proveedores pueden hacer crecer la idea. Una nueva táctica o un material no contemplado en el proceso y propuesto por un proveedor puede influenciar en el desarrollo del proyecto y modificar la idea. En el rizoma la idea no es un ente intocable, debemos ser capaces de revisar la idea durante el proyecto. Las ideas han de mantener el papel de mediador en el equipo, el equipo es la idea, sin el equipo la idea no existe.

En el sistema rizomático³ la transversalidad y la interdisciplinariedad influyen en todo el proyecto, la información debe fluir, la relación debe fluir. Hay que estar preparados para el conflicto, pues aparecerá cuando menos nos lo esperemos, pero cuanto más transversal sea la relación con menos dureza se nos mostrará.

La relación cliente proveedor desaparece en pro del equipo. La temida afirmación de: «El cliente siempre tiene la razón», se esfuma, y aparece el intercambio, el diálogo. La idea nace con el cliente y su proyecto, y es su idea la que debemos representar. El cliente suele tener claro lo que quiere, quizás no sea lo que necesita, pero es lo que quiere. En lugar de buscar el enfrentamiento hay que satisfacer sus deseos, y una vez que el cliente esté satisfecho podremos enseñarle una propuesta innovadora, un paso más allá de su idea, ya estará relajado y abierto a nuevas propuestas. Aunque también es probable que el cliente tuviera la razón desde el principio. La transversalidad es el único camino hacia la excepcionalidad.

Si visualizamos la transversalidad como un sistema rizomático veremos como nuestra visión deja de ser lineal para convertirse en poliédrica, pasamos de una visión única a una visión multidimensional, nutrida por todos los implicados y desde puntos de vista tanto internos como externos, concretos y abstractos. El rizoma puede crecer desde todas sus dimensiones. Al igual que sus partes pueden desactivarse si no son necesarias. Esta particularidad rompe con los departamentos estancos y permite la interrelación. El rizoma permite la multiplicidad de transformaciones, no hay imitación ni semejanza, solo surgimiento, creación. Es absurdo que departamentos como marketing, publicidad, ventas, producción y relaciones

públicas sean divisiones independientes sin ninguna relación entre ellos. Pocas compañías poseen visión transversal. Si tomamos como base la realidad de que en la mayoría de las compañías la comunicación (interna y externa) no es transversal nos daremos cuenta de que estas compañías difícilmente podrán plantear una visión estratégica de su proyecto empresarial y si se dedican a la comunicación ¿Cómo van a recomendar algo que ellas mismas no se aplican? Si analizamos muchos de los proyectos empresariales exitosos nos daremos cuenta que es el equipo transversal, el factor humano, el que los convierte en un proyecto de éxito.

Yves Saint-Laurent se ocupaba de la creatividad y Pierre Bergé de la gestión. En Yahoo!, David Filo es el tecnólogo y Jerry Yang el estratega. En Google Sergey Brin es el encargado de la tecnología y Larry Page es el responsable de productos. Bill Gates y Paul Allen, Jackson Pollock y Lee Krasner, y cientos de tandems que han llevado al éxito a las parejas que los formaban. «*La clave está en la necesidad que tiene un emprendedor de validar una idea con otra persona, que tenga un perfil y unas características distintas, pero que sienta afinidad por lo que está contando y que pertenezca a su entorno. Se produce un reparto de papeles. Mientras que uno es el creativo, el otro es más operativo y se encarga de llevar la idea a la práctica. Otra ventaja de estos tandems es que pueden tomar decisiones de forma más equilibrada y eficiente*».⁴

Creatividad y empresa (gestión, producción y ejecución) están condenados a entenderse. La comprensión es necesaria para la colaboración.

³ DELEUZE, Gilles y GUATTARI, Félix, *Rizoma*. Introducción, Editorial Pre-textos. Sexta reimpresión Mayo 2008. Valencia.

⁴ GÓMEZ, Noemí, *El éxito viene en pareja*. Artículo publicado en Expansión el 25/04/2003. Los textos destacados son obra de Enrique Dans, Profesor de Sistemas de Información en IE Business School desde el año 1990. Es Doctor (Ph.D.) en Management, especialidad en Information Systems por la Universidad de California (UCLA), MBA por el IE Business School, Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Santiago de Compostela, y ha cursado estudios postdoctorales en Harvard Business School. Sus intereses de investigación se centran en los efectos de las nuevas tecnologías en personas y empresas.

18.

El señor Gantt

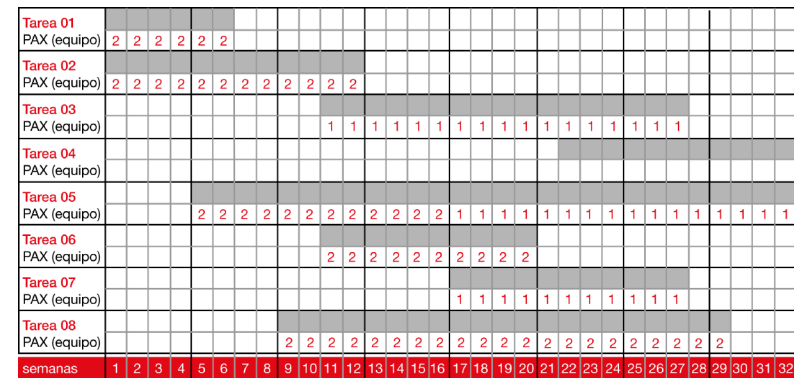


Planificamos nuestras vacaciones, el nacimiento de nuestros hijos, su vida escolar hasta llegar a la universidad, hacemos listas de tareas, la lista de la compra que nos indica que tenemos que avituallarnos, la relación de las cosas que tenemos que hacer ese día o durante ese periodo de tiempo y la mayoría llevamos encima una agenda o una Blackberry. Intentamos gestionar nuestro tiempo lo mejor que sabemos.

Quando empezamos un proyecto es básico organizar el tiempo que le vamos a destinar. ¿Qué, cuándo, quién y durante cuánto tiempo? Son preguntas que debemos respondernos antes de empezar a trabajar. La temporización, el cuadro de desarrollo y los plazos de entrega.

El señor Gantt, preocupado por la rentabilidad del tiempo en los procesos de producción, ingenió un diagrama simple y efectivo que nos ayudará mucho si nos habituamos a utilizarlo. Se trata de adquirir un nuevo hábito poco común en los procesos creativos.

Como podemos ver el diagrama es muy simple. Dos coordenadas: la vertical nos indica la tipología de tarea que vamos a realizar y qué miembros del equipo (PAX) la van a desarrollar; la horizontal el tiempo que le vamos a destinar. La coordenada horizontal nos guiará durante el proyecto, nos permitirá visualizar las tareas que se solapan indicándonos cuando empieza o finaliza una tarea y qué miembros del equipo están ocupados o libres. Es una herramienta básica en la gestión de todo tipo de proyectos ya que nos muestra las fases, tareas y actividades vinculadas al mismo.



El diagrama adquiere más o menos complejidad dependiendo de la topología del proyecto y el número de implicados. En su desarrollo tenemos que buscar la empírica del proyecto. No podemos saltarnos pasos y siempre hay que consultar al equipo que va a participar si los plazos les parecen adecuados. Si tenemos una base de datos propia con la duración y personas que se destinaran a cada actividad dentro de nuestra compañía, nos será mucho más fácil realizar el diagrama. En realidad estamos marcando la temporización del proyecto y cuando actúa cada uno de los actores. Su función más directa es rentabilizar el tiempo. Parece ser que el presidente Kennedy lo utilizó para planificar la carrera espacial y la llegada del hombre a la luna. Si además adjuntamos el diagrama de Gantt en el presupuesto aumenta nuestra credibilidad y obliga al cliente a reflexionar sobre dos puntos:

- § La inversión en tiempo y recursos que se tienen que destinar al desarrollo del proyecto.
- § La importancia del factor humano en su desarrollo.

Con esta reflexión activada es mucho más fácil argumentar nuestro presupuesto y concienciar a todos los implicados de la complejidad del proyecto creativo.

19.

El rapto del día a día

«¡Dios mío! ¡Dios mío! ¡Voy a llegar tarde!» Como el conejo parlanchín de «*Alicia en el país de las maravillas*» te parece que no tienes tiempo. Miles de veces he escuchado la frase «Ojalá el día tuviera más horas» ¿Para qué? ¿Para perderlas en absurdos y tonterías? ¿O quizás en inoperantes reuniones?

Nos levantamos tras el fantástico sueño reparador y ya tenemos mil cosas que hacer. ¿Cómo vamos a evitar las interferencias diarias? Regular nuestra atención es importante. El día está estructurado en horas. Escriban en un papel a qué van a dedicar el tiempo y en qué orden, les ayudará a estructurar. Sólo en el orden absoluto es posible el caos. Fíjense en su entorno próximo: ¿A cuántas personas extremadamente desordenadas conocen que tienen una «cabeza bien amueblada»? El orden externo sólo es necesario cuando nuestro desorden interno no nos permite estructurar correctamente nuestra vida.

No hay nada peor que las interrupciones y pueden surgir de cualquier rincón. Para evitar la interferencia hay que aprender a utilizar el no. Ahora no, más tarde, mañana te respondo, reflexionemos, prioriza. Cada cosa a su tiempo, sino terminaremos sin saber a qué dedicamos nuestro tiempo: Calcular la dedicación a un proyecto —aplicar el diagrama de Gantt— es importante para saber cuál va a ser su rentabilidad, nos define el *timing* y nos da libertad. Es difícil concebir una buena idea en un tiempo concreto. El creativo siempre tiene la sensación de que con más tiempo la idea podría haber sido mejor, pero mi experiencia me demuestra que no es así. Los *timings* cerrados nos ayudan a ser resolutivos, a no andarse por las ramas, a ejecutar. Lo que debemos aprender es a reflexionar al mismo tiempo que ejecutamos. Cada uno ha de encontrar su fórmula.

¿Cómo me gusta trabajar? ¿Qué necesito? Tendemos a pensar que hay que tener a todo el equipo cerca, durante ocho horas o más, a nuestro lado. Y no es cierto. Hay que permitir cierta libertad. Una vez asumida la responsabilidad sobre cada parte el hecho de la presencia física deja de ser importante. Evita el bloqueo, hace crecer las ideas y ayuda en todo el desarrollo del equipo. El feudalismo debe ser definitivamente abolido. La tecnología nos ha regalado tiempo y libertad. Internet, los teléfonos móviles, el ordenador. Podemos trabajar desde cualquier lugar. Entonces, ¿Por qué insistimos en crear estructuras empresariales pesadas y poco manio-
rables? Todos somos responsables de nosotros mismos, el empresario no es el «*pater familias*». Si el amor es cosa de dos, la empresa también. Hemos olvidado un concepto esencial en toda relación: derechos y obligaciones. «*Quid pro quo*».

*«Las empresas siguen siendo sistemas autoritarios jerárquicos, muy parcialmente democratizados en su base por consejos o sindicatos. Es cierto que la democratización tiene límites en organizaciones cuya eficacia se basa en la obediencia, como en el ejército. Pero nos podemos cuestionar si, como hacen ver ciertas empresas, no se puede lograr otro tipo de eficacia apelando a la iniciativa y responsabilidad de individuos o grupos».*¹

Prestamos poca atención a nuestros antepasados. No creemos en experiencias ajenas, solo creemos en las propias. Pero no nos tiramos por un precipicio para comprobar qué ocurrirá al caer. Si nos paramos volveremos a comprender nuestro entorno, volveremos a oír los consejos. Necesitamos atender a nuestro tiempo, vigilarlo. Su gestión es importante.

¹ MORIN, Edgar, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Ed. Paidós Studio. 2001. Barcelona.

20.

La comunicación con el cliente

Existen muy buenas recomendaciones en los manuales de marketing de cómo debemos relacionarnos con el cliente durante las tres fases de la venta: la pre-venta, la venta y la post-venta. Todas ellas son de gran sentido común. Mi recomendación básicamente es que apliques el sentido común. El cliente, de forma natural escoge, dentro de nuestro equipo, quién será su interlocutor. El interlocutor no tiene porque dirigir el proyecto, su función es la de relacionarse con el cliente. Si coincide que el director del proyecto es también el interlocutor con el cliente, mejor que mejor, pero si no es así no hay porque alarmarse, simplemente tenemos que coordinarnos.

Para que exista la comunicación deben existir un emisor y un receptor, elemental. Entre ellos hay un mensaje que se mueve desde el emisor al receptor, básico. Pero ¿Y el tono, la emoción, el lenguaje verbal, el corporal, la actitud, la comprensión y el intercambio?

La manida frase de, —son sólo negocios— no tiene ninguna vigencia hoy en día. No son sólo negocios, son relaciones personales que en algunos casos se acercan peligrosamente al entorno íntimo y que como resultado de las mismas se realiza un intercambio en el que ambas partes tienen que salir beneficiadas.

De la misma manera que cuidamos nuestras relaciones personales hay que cuidar la relación con el cliente. Y no existe relación sin comunicación. No todos poseemos sabiduría social. Dentro de nuestro equipo convivirán muchos perfiles diferentes, algunos opuestos. Detectar quién de nosotros tiene el don de la sabiduría social nos ayudará en la comunica-

ción con el cliente, necesitamos un mediador. Alguien que tenga facilidad para vender y negociar al mismo tiempo. Que comprenda los entornos en que nos vamos a mover y sepa defender los intereses de ambas partes sin ser agresivo ni perjudicar a ninguna de ellas. ¿Por qué tenemos que preocuparnos por ambas partes? Si no lo hacemos, alguna de ellas se puede sentir menospreciada o agredida. Es importante acertar en la elección del tono y el lenguaje que vamos a utilizar internamente y externamente. No todos queremos oír lo mismo ni de la misma manera y es aquí donde la importancia de la sabiduría social se convierte en indispensable.

Cualquier proyecto se puede torcer si no estamos atentos a estas premisas. Imagina que uno de los miembros del equipo no se entiende con el cliente y se pasa el día resaltando los puntos negativos del proyecto al resto de los implicados. Decaerá la energía, la implicación, se resentirá el desarrollo y nuestro día a día se convertirá en un infierno. El cliente lo notará y terminaremos perdiendo la cuenta por incompatibilidades emocionales que además pondrán en entredicho nuestra profesionalidad. Por tanto escucha más que habla, presta atención a las señales que provienen de ambas partes y mantén una actitud negociadora.

La relación con el cliente tiene que ser por escrito, todos los implicados tienen que estar informados sobre el estado en que se encuentra el proyecto. No todos tenemos que tener la misma información, al equipo creativo no hay que transmitirle nunca negatividad, las apreciaciones del cliente respecto a su trabajo han de hacer crecer el proyecto, no bloquearlo. Cada uno de nosotros cumplirá una función distinta y por tanto no debemos entorpecer el fluido desarrollo del proyecto. Aunque en creatividad se tiende al caos organizativo, se requiere la adecuada racionalización en la asignación de roles. El trabajo de comunicación es tanto interno como externo. Así parecerá fácil, no simple, como cuando vemos a un gimnasta realizar sus ejercicios y nos olvidamos del esfuerzo que requiere llegar a su nivel de preparación, pero lo intuimos y por tanto lo valoramos y respetamos.

Hablar de dinero sin sonrojarse es otro don importante. No podemos buscar la aprobación de un presupuesto presentándolo con timidez o vergüenza. Los proyectos hay que valorarlos en su justa medida, hecho que nos permitirá su presentación con seguridad.

Nuestra presencia es otro aspecto de la comunicación que incumplimos constantemente. «*Somos bellos cuando permanecemos fieles a nuestra propia naturaleza; por el contrario, somos feos cuando cambiamos de naturaleza (V.8.13)*». Plotino

¿Qué aspecto debe tener un creativo? Hay que derrumbar los tópicos. No estamos hablando de artistas bohemios, ni de surferos californianos, ni de *skaters* con pantalones colgando por encima de la ropa interior. No somos *trendy*, ni *cool*, ni genios despistados. Somos profesionales de las ideas. Debemos transmitir lo que somos. Cada uno desde su especialidad profesional y desde su carácter íntimo. No hay que renunciar a ser uno mismo, pero de la misma manera que no radicalizamos nuestras propuestas tampoco debemos radicalizar la transmisión de nuestro yo.

Es fácil creer que este es un tema menor, que a principios del siglo XXI todo puede comprenderse, pero nada más alejado de la realidad. Sólo la alarma del cambio climático ha conseguido eliminar las corbatas de la *city* londinense, pero el *statement* se mantiene intacto. Si nuestro cliente nos va a entregar la gestión, desarrollo o creación de una cuenta de seis dígitos, nuestro aspecto debe estar a la par. Ningún inversor le entregará la gestión de su patrimonio a un sin techo, aunque no estaría mal probar. Es cierto que vivimos en una sociedad llena de prejuicios visuales y morales, que comete todos los pecados capitales que los católicos tienen en su lista y que muy pocas virtudes afloran en nuestro entorno. Pero este no es motivo para ir a una presentación enseñando el culo. Seremos prejuizados y hay que evitar que se preste más atención a nuestro aspecto que al proyecto que vamos a defender. Lo importante es el proyecto, no nuestro aspecto, por tanto debemos eliminarlo de la partida.

Es fácil buscar la belleza de fácil comprensión, de asumida democratización y sin carácter. Me refiero a la belleza que no necesita de educación previa para ser comprendida: la belleza de nivel básico. Hay que esforzarse para encontrar la belleza en un lugar no previsto. Alejado de lo artificial reside lo excepcional. Un cactus como el San Pedro parece una planta «simple» que por su aspecto podemos decir que busca pasar desapercibido, pero de su tronco nacen flores de entre diecinueve y veinticuatro centímetros de largo y son de una belleza excepcional, abrumadora. Si investigamos un poco sabremos que el San Pedro tiene vida oculta. Que

es rico en mescalina. En realidad es una persona que tras su aspecto «simple» nos obsequia con ideas de una hermosura extraordinaria y que en su interior ruge la belleza oculta de un mundo psicotrópico. Su nombre es un sarcasmo cristiano, la puerta a otros mundos.

Un apreciado amigo calcula hasta la exasperación su justo desaliño. Es una mente maravillosa, su encanto es intelectual y físico. Cree intensamente en todo lo que hace y su aspecto le acompaña. No os confundáis, no es guapo. Es complejo como un dandy pero sin un ápice de *snobismo*. Su belleza es intelectual. La mente puede ser sexy, las ideas también.

Nuestro aspecto externo debe servirnos para mantener intacto nuestro yo íntimo. Es un salvoconducto.

21.

El síndrome de Estocolmo

*«Debe su nombre a un hecho curioso sucedido en la ciudad de Estocolmo, Suecia. En 1973 se produjo un robo en el banco Kreditbanken de la mencionada ciudad sueca. Los delincuentes debieron mantener como rehenes a los ocupantes de la institución durante 6 días. Al entregarse los captores, las cámaras periodísticas captaron el momento en que una de las víctimas besaba a uno de los captores. Y, además, los secuestrados defendieron a los delincuentes y se negaron a colaborar en el proceso legal posterior. El término fue acuñado por el criminólogo Nils Bejerot».*¹

Debemos evitar a toda costa enamorarnos de nuestros clientes. ¿Por qué? La respuesta es sencilla, toda fase de enamoramiento precede a la fase de desencanto. Hay que mantener el corazón y la cabeza fríos. Todos lo hemos vivido y lo hemos visto en otros. Cuando la razón desaparece estamos en manos de los sentimientos. Ya no hay argumentos que valgan y las decisiones se toman desde visiones, sensaciones, personales y no parece que esta sea una buena vía a tomar.

Mantener la distancia nos permite alejarnos del microcosmos para trabajar desde el macrocosmos. Nos dota de visión global, de estrategia, de futuro. El síndrome de Estocolmo nos convierte en tácticos. Queremos ayudar al cliente en su día a día, y terminamos raptados por sus necesidades inmediatas. La distancia nos permite ayudarlo en sus decisiones. Es mucho mejor, nos sitúa a ambos, proveedor/cliente, en un proceso de intercambio y asesoramiento. Si nos implicamos en el mundo íntimo alguna de nuestras respuestas o preguntas pueden no ser bien recibidas y nos llevarán a ser invitados a abandonar el proyecto. Todos, proveedor y cliente, debemos ser conscientes de que estamos en el mundo de las ideas, de lo intangible, del humo, de las emociones y por esta razón las emociones han de ser medidas. No podemos pasar del erotismo a la pornografía, el salto

es hacia el abismo. *«Cuando intentamos expresar nuestros sentimientos – qué siento en realidad, cuáles son mis verdaderos motivos – se produce cierta duplicidad. ¿Verdad o ficción? Estamos en medio del cor duplex de Harvey: vacilamos nada más reconocerlo».*²

A menudo, en el tiempo que dura nuestra relación con el encargo, es muy difícil controlar las aportaciones, por mucho autocontrol que nos queramos imponer terminamos regalando ideas, propuestas o mejoras. Y estos regalos en el momento del divorcio se convierten en un problema. La mejor manera de evitar el síndrome de Estocolmo es procurar no incumplir el contrato que hemos firmado.

¹ Nils Bejerot: *The six day war in Stockholm* New Scientist 1974, volume 61, number 886, page 486–487 (http://www.nilsbejerot.se/sexdagar_eng.htm). Síndrome de Estocolmo. Fuente: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?oldid=26978855>. Contribuyentes: ALVHEIM, Alexav8, Alstradian, Amadís, Aristol, Biasoli, Bluenote, Buhonita, Carmin, Chien, Cinabrium, Cobalttempest, Curryx, Danieloso, Dodo, Elwikipedista, Epiovesan, Gizmo, Gustavocarra, Humberto, JMB(es), Jamrojo, Jsanchezes, Julian Colina, Julie, LordT, Lucien leGrey, Maggie931, Matdrones, Meincos, Merrick, Metek, Mxtintin, Netito777, Nihilo, Po.I.o., Palach, Pan con queso, Pavlemadrid, Pertile, Roche, Rumpelstiltskin, Tano4595, Valentin estevanez navarro, Varano, Victor haro, Vynith, Waldemar73, Wesisnay, XalD, Xqno, Xuankar, Yvesfrancoisvillau, Zupetz zeta, 133 ediciones anónimas

² HILLMAN, James, *El pensamiento del corazón*, Ediciones Siruela. 3ª edición: abril 2005. Madrid.

22.

Vomitara ... la idea

«No hay duda de que puede establecerse una sociología del gusto, igual que existe, quizá, una economía política de valores puros; es posible, pero nunca desde un punto de vista creativo. Cuando tenía seis años, el pequeño genio que ya era Paul Klee, el gran pintor de la Suiza germana, tuvo un profesor que le pidió, igual que al resto de los alumnos, que dibujase un acueducto. ¡Tarea increíble para aquellos pequeños de seis años! Paul Klee lo hizo, y pintó zapatos en la base de cada uno de los pilares. De entrada, es algo inexplicable: nadie es capaz de imaginar cuál es la sinapsis genial que da lugar a tal idea a los seis años de edad. Pero es que, en segundo lugar, y respondo así a su pregunta, tuvo la enorme suerte de contar con un profesor maravilloso, que ni desanimó al niño, ni rompió el dibujo, al tiempo que le amonestaba para que representase correctamente un acueducto. Por el contrario, dicho profesor avisó a los padres del niño para indicarles que estuviesen preparados, porque de ahí podía salir algo grande».¹

Vomitamos ideas, pero para vomitar antes tendremos que haber comido. Vomitar puede ser fácil, muy doloroso o necesitar ayuda externa y cuando tenemos el estómago vacío sólo vomitamos bilis, ácida y desagradable. Vomitar nos puede salvar la vida o debilitarnos, por tanto antes de vomitar lo mejor es informarse y reflexionar. Vomitar sin pensar, buscando la inmediatez, puede ser impactante y sorpresivo pero también vacío y sin contenido y las ideas son contenido contextualizado.

¿Qué es una idea? Una representación intelectual de algo, de alguna cosa o de alguien. Un intangible. ¿Cómo convertimos en tangible una idea? ¿Cómo transformamos lo mental en un objeto? Esta habilidad la ejercitamos desde que somos niños y adquirimos destreza con el paso de los años. No es un proceso fácil, al contrario, necesita de la práctica diaria. No se puede abandonar. Lo que imaginamos en nuestra mente transmite señales a nuestro sistema nervioso, que a la vez indica qué partes de nuestro cuer-

po se pondrán en movimiento según el estímulo recibido. La capacidad de representación no depende de las herramientas, depende de nuestra habilidad, de la capacidad sináptica que hallamos desarrollado. Representar una idea significa escoger qué herramientas vamos a utilizar para su plasmación. Pero lo importante continúa siendo la idea, las herramientas potenciaran o dificultaran el resultado. Los objetos existen porque la idea del objeto existe y es la idea lo que convierte en inalterable su representación. Por tanto ¿Qué es más importante la idea o su representación? La idea. Para vomitar con estilo se tiene que practicar.

En todo proyecto lo importante es la idea. La idea manda sobre la estética y no al revés. Si desarrollamos el proyecto sólo con estética estaremos renunciando al contenido, el resultado estará vacío. Eliminaremos de la partida la conectividad emocional y nos situaremos a merced de modas o tendencias, y cuando la tendencia muera, nuestro trabajo perecerá con ella. La composición no es una idea, la estética no es una idea, la moda no es una idea. Forman parte de la idea pero no son la idea. Una idea es una solución a un problema, a una incógnita.

Las ideas son mejores cuando conceptualmente parecen simples, aunque pueden esconder un alto grado de complejidad. Una propuesta a primera vista simple nos es fácil de digerir, y a medida que paulatinamente la vamos desmenuzando su complejidad nos convence. Si puedes explicar tu idea con cinco palabras mejor que con cinco páginas. Me fascina cuando veo algo que me sorprende y pienso, —¿Cómo no se me habrá ocurrido a mí!—. La supuesta simplicidad de la propuesta se convierte en rotundidad, y ante algo así sólo puedes sentir respeto. Entonces ¿Por qué ante estos hechos surge la envidia en lugar del respeto? El conocimiento y la experiencia asustan.

Para tener ideas el miedo es el peor enemigo que puedes tener. Hay que exterminarlo. Desde el análisis o con terapias de choque. El miedo no permite crear nada, sólo apaga las chispas que crean las ideas. En las reuniones de creatividad en grupo, tormentas de ideas, es importante entrar sin limitaciones. Interiorizar el objetivo de la reunión y perder el miedo, lanzarse al vacío. Crear en grupo siempre es enriquecedor, las ideas crecen y pierde importancia donde surgió la chispa que las creó.

Visualicemos tres situaciones: Unos creativos reciben un encargo, trabajan para un entorno concreto: sus ideas terminarán en el mercado. Un emprendedor tiene una idea, la desarrolla y crea un producto específico: su producto terminará en el mercado. Un artista tiene una necesidad de expresión personal que plasma en un formato X y lo hace público o no: no es necesario que entre en el mercado. «*Pintem perquè amb la vida no n'hi ha prou*».² La diferencia es clara, el arte no tiene porque pasar por un proceso mercantil para existir, el resto necesitamos el mercado para existir.

Hace años fui a entregar un book (portfolio) con los trabajos de mi agencia a Enrique González. Había hablado con él en el año 1996, gracias a Alfonso Martín, somos amigos con su hijo, un reconocido dibujante de superhéroes llamado Marcos Martín. En fin, en ese momento justo la agencia de la que Enrique González era el presidente, FMRG, se había fusionado con Loewe. Estaban muy contentos con el proyecto que iniciaban, hoy vuelven a ser sólo FMRG, sin Martín que ya se ha retirado. Durante la charla y mientras le enseñaba el último libro de mis trabajos, Enrique me iba obsequiando con su siempre interesante charla, conocimiento, experiencia, y al final me hizo un magnífico obsequio. Un ejemplar del libro de James Webb Young «*Eureka*»³ que años atrás, en sus principios, FMRG regalaba a su clientes y amigos.

El libro es fantástico. Y de él extraje estos concisos pasos.

La Fórmula:

Cinco puntos genéricos para el desarrollo de una idea.

- ∞ Primero: Materia prima. Estudio, análisis y recogida de información (Tanto genérica como específica)
- ∞ Segundo: Manipulación y elaboración mental
- ∞ Tercero: Incubación, el papel del inconsciente
- ∞ Cuarto: La idea
- ∞ Quinto: Configuración final, desarrollo y definición de estrategias (Aplicación práctica)

No parece nada innovador, y ciertamente no lo es. Lo que sería innovador es que la mayoría de creativos empezarán a aplicar de forma habitual el uso de este pequeño guión. La imagen de alguien inmóvil, con una extraña expresión facial, como forzando su cerebro a funcionar, es la que más habitualmente he visto y la que menos resultados da.

Citando a Picasso: «*Que la inspiración me pille trabajando*», y ojalá no esté delante de un ordenador.

Las personas, en general, han olvidado que existen los lápices y el papel, y son grandes armas. Cuando acometes un encargo lo más importante es saber qué vas a hacer y lo mejor es empezar a escribir sin orden, sin límites, sin ataduras, escribir sobre el encargo, lo primero que te viene a la cabeza. Dibuja tus ideas, esbózalas en un papel, si sabes dibujar sabes proyectar, puedes solucionar la mayoría de problemas con los que te vas a encontrar. Sea cual sea tu profesión o especialidad, plasmar tus ideas en un papel siempre te ayudará. Trabajar con las manos ordena la mente, hace fluir las ideas. Conozco a muchas personas que para ordenar su mente cocinan, limpian cristales, restauran muebles o cuidan de su jardín. Cualquier actividad sirve.

Hay que trabajar las ideas desde dos puntos de vista o formas de pensamiento: la racionalidad y el caos. Ambas formas son válidas y es posible que lleguen a la misma conclusión siguiendo diferentes procesos. En la primera, el análisis e ir paso por paso es básico, el orden es importante. Una fase sigue a la otra, es un proceso acumulativo. El objetivo es el mismo pero el sistema difiere. Si tenemos la suerte de ver trabajar a un pintor observaremos que el azar deja de ser casual. El azar pasa a formar parte de la obra. Un pincel sucio, una gota no premeditada, una mezcla de técnicas, un cigarrillo sobre el lienzo, un roto, cualquier posibilidad se contempla. Esta es la segunda, el caos, donde nada es imposible. «*Un racionalismo que ignora a los seres, la subjetividad y la afectividad o la vida es irracional. La racionalidad debe reconocer la porción del afecto, del amor y del arrepentimiento*».⁴ Muy pocos de nuestros mensajes apelan a los argumentos, la mayoría de las veces nuestros mensajes apelan a los sentimientos. Es en las emociones donde viven los vínculos y son los vínculos los que nos llevan hasta lo íntimo. En el mundo de lo íntimo es donde queremos que estén nuestras ideas u objetos, no queremos relaciones superficiales con nuestros posibles

usuarios. Queremos que nuestras marcas, productos o servicios vivan en la intimidad. Un coche en el que una familia vivirá los primeros viajes juntos, un arroz que definirá toda la estructura de un día de la semana, un juguete que nos llevará hasta nuestros hijos, una esencia que nos recordará nuestro primer amor, las vacaciones de verano o los domingos en casa.



Francis Bacon cambió dos veces de estudio, y siempre volvió a su pequeño estudio en el número 7 de Reece Mews en South Kensington, Londres, donde trabajó durante treinta años. Acumuló todos los pinceles usados durante años, los trapos sucios, los tubos de pintura, las fotos por el suelo y una sola bombilla iluminaba el espacio de trabajo. En un espacio minúsculo sumergido en el caos, creaba obras de gran tamaño e impacto.

Desconfío profundamente de las mesas excesivamente ordenadas de los supuestos creativos, se me hace muy difícil entender como se puede crear nada en el orden marcial de una oficina impoluta. La sociedad hipoalérgica bloquea la creatividad.

El lugar donde trabajamos debe ser una fuente de inspiración más, debe estar repleto de todo aquello que nos ayude a desarrollar nuestras ideas. Por absurdo que parezca, el síndrome de Diógenes es algo común en las mentes creativas. Objetos que parecen inútiles, libros que se contradicen, paredes llenas de notas y papeles, imágenes que nos permiten soñar, que activan nuestro subconsciente. Y como no, música. El entorno de las ideas. Muchas empresas con las que he colaborado tienen sus sedes en polígonos industriales alejados de los centros urbanos. Espacios impersonales donde es muy difícil mantener vivos los vínculos íntimos. Espacios fríos y racionales donde los departamentos de I+D deben desarrollar sus ideas más innovadoras. Si bien es cierto que algunas empresas no pueden fabricar o producir sus productos cerca de áreas urbanas, son muy pocas las que deben tener sus departamentos de investigación (creatividad) en el mismo lugar donde fabrican. Si la proporción fuera a la inversa, China no habría vivido su milagro económico.

¿Cómo podemos crear algo cuando estamos alejados de la realidad, cuando perdemos el contacto con las personas y el entorno? ¿Cuántos mensajes publicitarios, productos o servicios te sorprenden positivamente? ¿Recuerdas alguno que te haya sorprendido en los últimos treinta días? Si la respuesta es que sí, pregúntate el motivo de tu sorpresa. Quizás es porque te hablaban desde otro punto de vista, convirtiendo el mensaje, producto o servicio en algo novedoso sin serlo. Sorprender es muy complejo y por este motivo es importantísimo no pensar en términos de pasado, presente y futuro. Si visionamos el tiempo como una sola unidad sin dividirlo en las tres habituales será más fácil descubrir la idea.

El pasado se debe tener en cuenta en el presente y en el futuro. No los contemplemos como entes individuales, que el tiempo deje de ser lineal para convertirse en circular. Los ciclos son tangibles. Crisis cíclicas, periodos de bonanza, periodos de inmovilidad o de grandes descubrimientos. Cualquier persona lleva consigo su pasado, su presente y su futuro. Somos como somos por toda nuestra novela personal y es esta historia la que influye decisivamente en nuestras decisiones, por pequeñas que nos parezcan. Pasa lo mismo con las empresas o las ideas. La experiencia puede llegar a sustituir al conocimiento. Por tanto no olvidemos los orígenes de nuestra compañía.

Todas las empresas tienen tendencia a desarrollar grandes planes de negocio. Les dedican mucho tiempo, esfuerzo, dinero y personas. Cuando el plan de negocio se ha finalizado y se presenta, todos los asistentes emiten su opinión. Se ajusta, se vuelve a presentar y una vez consensuado, se edita y se entrega un ejemplar a todos los asociados. A partir de aquí nadie se acuerda nunca más del plan de negocio que tanto esfuerzo conllevó. ¿Por qué?

Nunca lo olvides y tenlo siempre a mano. Es tu origen como compañía. Es la idea, uno de los momentos de máxima creatividad que has tenido y quizás no vuelvas a tener. No se tienen a menudo grandes ideas, con suerte como dijo David Ogilvy «*tres en toda una vida*». Y tener una gran idea tampoco garantiza nada. No la desaproveches.

La especialización de nuestra sociedad bloquea el flujo entre las disciplinas. Si podemos eliminar las barreras entre las disciplinas nuestras ideas crecerán perdiendo en su evolución la autoría única, y en el momento en que no recordamos de quién fue la idea es el momento en que la idea ya tiene vida propia. Está permeabilizada por todo el equipo, la compañía cree en ella y la emisión hacia el mercado será fluida. Esto no garantiza el éxito, pues nada lo garantiza, pero evita el feudalismo empresarial.

La percepción no debe ser unilateral, sino consensuada. Esto no implica que en todo el proceso que estamos describiendo debamos anular el criterio del experto, al contrario, hay que nutrirlo con el consenso. Hay que proponer al criterio nuevos puntos de vista, y así el criterio, desde la reflexión y experiencia se podrá reflejar a partir del consenso.

Para que esto sea posible, el árbol que vemos desde la ventana solo será el mismo para ambos si nuestra percepción es comparable. El equipo con el que colaboramos debe ser afín, su inteligencia y afectividad son una sola, al igual que cerebro y mente son una sola unidad. No podemos desarrollar ideas si el equipo no se convierte en un solo organismo, respiramos juntos, nos alimentamos juntos, amamos y odiamos juntos. Somos el rizoma.

En la mayoría de los casos cuando un proyecto sale adelante es porque hay un equipo unido detrás, pero en todos los equipos debe haber un

líder, el criterio.

El criterio es el que mantiene activa la sensación de fondo. Es esta intuición la que, más allá de toda racionalidad, identifica el buen camino, la posibilidad, el riesgo y la oportunidad. Es aquí donde aflora la emoción del descubrimiento. «*El nuevo descubrimiento será fruto del conocimiento multidisciplinar, que al igual que las cuatro fuerzas que mueven el Universo, debió agrupar un día a todas las disciplinas, antes de que se fueran cada una por su lado*».⁵

Los filósofos a menudo acuden a los científicos en busca de la confirmación, y los científicos acuden a los filósofos en busca de la inspiración para seguir investigando. Lo real resiste la idea.

¹ STEINER, George y LADJALI, Cécile, *Elogio de la transmisión*, Ediciones Siruela, 3ª edición 2007. Madrid.

² BARCELÓ, Miquel, *Quaderns d'Àfrica*, «Pintamos porque con la vida no nos es suficiente», Cercle de Lectors/Galaxia Gutenberg, 2004. Barcelona.

³ WEBB YOUNG, James, *Eureka*, Eresma ediciones, 1982. Madrid.

⁴ MORIN, Edgar, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Ed. Paidós Studio. 2001. Barcelona.

⁵ Sheldon Lee Glashow, Premio Nóbel de Física en 1979.

23.

Contexto, tono y lenguaje de las ideas. Culturas, mercados, usuarios y contradicciones varias

Una canción puede interpretarse de muchas maneras distintas. Instrumentos, estilos, tonos, claves, modelos, inspiraciones, culturas, todos pueden afectar el mensaje de la canción. No es lo mismo el *Hip-Hop* en los Estados Unidos que en Francia. Su carácter es similar, pero los contenidos y realidades varían por la influencia del contexto que enmarca el tono y el lenguaje. Se nutre de la realidad del momento, de cuestiones culturales y de la situación social y económica del mercado donde se va a mover nuestra idea. Podemos tener muchas ideas pero si no tenemos en cuenta su contexto de aplicación y uso no vamos a poder gestionarlas con éxito. El tono y el lenguaje de nuestros mensajes será el que el proyecto necesite. Ambos influyen en la estética de la idea y es el receptor el que predefine la estética apropiada para que el mensaje transmita emoción y consiga formar parte de su mundo íntimo. Para confeccionar el tono y el lenguaje de la idea vamos a tener en cuenta todas las herramientas que podemos utilizar:

- ∞ Los colores
- ∞ La tipografía
- ∞ Las imágenes
- ∞ El formato
- ∞ El material
- ∞ El tacto
- ∞ El espacio
- ∞ El medio. Los canales de comunicación y distribución
- ∞ La música
- ∞ Los olores

En la comunicación del mensaje actúan cuatro sentidos básicos; vista, tacto, oído y olfato. La vista es uno de los sentidos más obvios con el que estamos habituados a trabajar. Utilizamos con más o menos acierto todos los recursos gráficos y visuales que conocemos para comunicar las ideas que desarrollamos. Color, tipografía e imagen son nuestras herramientas básicas.

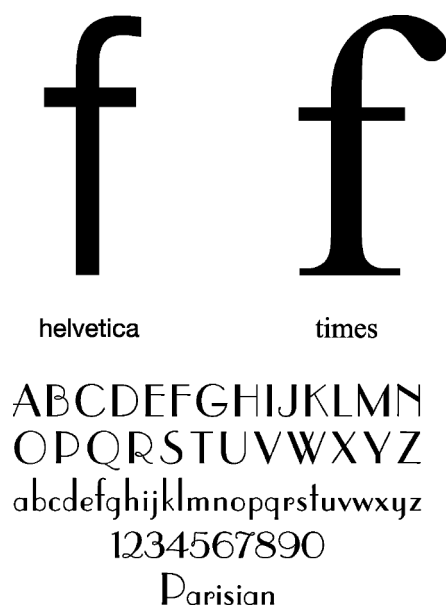
Es importante comprender que los colores se «leen» mucho antes que el texto y la comunicación. Mediante los colores se puede identificar una marca, contar algo acerca de la naturaleza del producto, crear asociaciones culturales significativas o provocar alguna reacción emocional innata. Si observamos el mercado de la alimentación veremos que es poco dado a riesgos no calculados. Tipográfica y cromáticamente es una categoría de producto clara, jerárquica, ordenada y con códigos preestablecidos por la propia categoría. El color se utiliza para definir un sabor, un tipo de producto o una subcategoría.

Si entramos en el lineal de cárnicos de Mercadona, observaremos que el pollo está en una bandeja amarilla, la ternera en una bandeja negra, el cerdo en una bandeja naranja, el cordero en una bandeja rosada, el conejo en una bandeja verde y los arreglos en una bandeja blanca: como ya hemos dicho los colores se «leen» mucho antes que el texto y la comunicación. Evitan la confusión. Un ejemplo:

Amarillo:	Emocional: felicidad Cultural: advertencia
Rojo:	Emocional: pasión, amor, calor, energía Cultural: revolución, stop/peligro

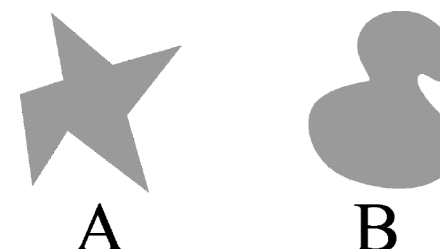
El color es parte fundamental de la comunicación de una empresa, marca, producto o servicio. El color introduce connotaciones estéticas y emocionales al mensaje e incorpora su fuerza óptica a las expresiones que queremos comunicar. Tipografía y color son indivisibles. En sus elementos más básicos conforman poderosas armas de comunicación. Tipografía y color, como matiz, es igual a sentimiento, atributo y valor.

«Tan refinada es nuestra habilidad para percibir paralelismos con los seres humanos en formas, texturas y colores que podemos interpretar un carácter en la forma más simple. Una línea es ya bastante elocuente. Una recta definirá a alguien estable y aburrido; una ondulada resultará afectada y serena, y una línea dentada indicará ofuscación y mal humor». Cada tipografía posee una personalidad única, concreta y bien desarrollada. «La espalda derecha y el porte tieso y alerta de una <f> helvética invita a pensar en un personaje puntual, aseado y optimista, mientras su prima la times <f>, con la cabeza inclinada y de rasgos suaves, evoca a alguien más dormilón, tímido y pensativo. La B barriguda o la G boquiabierta de la familia tipográfica Parisian son suficientes para inspirar ensoñaciones sobre mujeres de pelo corto con casquetes y carteles que anuncian vacaciones en Palm Beach y Le Touquet el charleston y los maravillosos años veinte».¹



Las imágenes que creamos para transmitir la idea (fotografías, spot o ilustraciones) han de conseguir crear vínculos con el receptor. El receptor tiene que poder identificarse con los mensajes que están representados en la imagen. Si observamos el caso Dove veremos como la compañía transmite valores que facilitan la conexión entre el mensaje y su destinatario. Concretamente, en su producto *anti-aging* utiliza modelos cercanos en edad y aspecto a sus compradoras, en cambio otras marcas utilizan a jóvenes modelos para comunicar un producto contra el envejecimiento de la piel. ¿Qué mensaje le parece más verdadero? Alguien está mintiendo.

El formato tiene que potenciar la transmisión de la idea. No significa lo mismo utilizar un formato cuadrado, rectangular, circular, triangular o cualquier forma que nos podamos imaginar. Observad atentamente las dos formas dibujadas. Una de ellas se llama Buba. ¿Cuál crees que es, la forma A o la B?



Por su sinuosa forma la mayoría identificamos a Buba con la forma B. Pero si tenemos que otorgarle un color a Buba y sólo podemos escoger entre el rojo y un verde manzana ¿Cuál escogeríamos? Y aquí la cosa se complica. Entre un 30% y un 40% escogeríamos el rojo, no vemos que el verde potencia la forma orgánica de Buba y por alguna extraña razón nos equivocamos en nuestra elección: no hemos reflexionado. Si hubiéramos destinado unos segundos a observar la forma y le hubiéramos otorgado mentalmente los colores podríamos haber realizado asociaciones con las que habríamos podido argumentar nuestra decisión más orgánica con la elección del color verde, o quizás más agresiva, con la elección del color rojo. Ambas elecciones pueden ser apropiadas dependiendo de la intencionalidad final que queramos comunicar.

¹ DE BOTTON, Alain, *La arquitectura de la felicidad*, Ed. Lumen, Random house Mondadori, S.A. 2008. Barcelona.

24.

El material y sus objetos

«Presencias visibles que iluminan nuestra oscuridad con su belleza»¹

Durante mucho tiempo me he preguntado ¿Dónde han estado los filósofos durante los últimos cincuenta años? Hoy mientras desayunaba con mi hija, de cuatro años, veíamos un reportaje editado por el centro Pompidu titulado *«Historias de objetos»* sobre la iluminación. En el Achille Castiglione, Ettore Sottsass, Richard Sapper y Phillipe Starck explicaban sus procesos creativos para diseñar objetos. En este episodio, concretamente, lámparas. Mi hija ensimismada observaba cada imagen, escuchaba cada palabra, absorbiendo, sin límite alguno, todo lo que los maestros nos mostraban.

Ha sido en este instante cuando lo he comprendido. Viendo a mi hija de cuatro años absorta ante los creativos-filósofos. Los objetos nos atraen por muchas razones, pero es básicamente el sentido de posesión el que nos lleva a adquirirlos. Buscamos porciones de belleza sobre la que no reflexionamos y que los filósofos gustan de compartir con nosotros. Queremos poseer a Afrodita. Un creativo siempre ha tenido algo de filósofo, algo que nos gusta y nos repele al mismo tiempo. Queremos su capacidad de observar lo que nosotros tan solo vemos. Su reflexión, su poder para descubrir la belleza que el mundo quiere poseer. El resto tan solo debemos pagar por ella. Pero todo el mundo cree tener la capacidad para discutir, apuntillar o recomendar un cambio en la propuesta del creativo-filósofo. ¿Por qué no confiamos en aquello que claramente envidiamos? El sentimiento de inferioridad que sienten la mayoría de las personas hacia los creadores es el mismo sentimiento que no nos permite disfrutar sin enjuiciar la propuesta. Todos esperamos un hecho excepcional que convierta nuestra vida también en excepcional. Pero mientras no llega nos conformamos con los objetos que adquirimos y consumimos. Lo último en tecnología, una tar-

de de cine, una cena con nuestra pareja, un coche nuevo, etc. Objetos o situaciones asequibles, pequeños lujos. El lujo, inmoral y cínico, lo reservamos para las grandes ocasiones. Y son los creativos-filósofos los que nos ofrecen estas mono-dosis de excepcionalidad. Por insignificante que nos parezca, todo objeto-producto que consumimos es el resultado de horas de observación y reflexión de sus creadores: los creativos-filósofos.

«El predominio de la publicidad no alcanzaría cotas tan elevadas si no fuésemos una criaturas tan sugestionables. Deseamos las cosas cuando se exhiben bellamente en los muros, y nuestro interés se desvanece cuando pasan desapercibidas o no se habla bien de ellas. Los objetos mimetizan en el plano material aquello que precisamos en el psicológico. Nos atraen unas estanterías nuevas cuando lo que necesitamos reorganizar es nuestra mente».²

La diferencia entre lo que necesitamos y lo que deseamos es un matiz inexistente en el estado en el que habitamos. Sugestión y somnolencia nos convierten en vulnerables a los mensajes publicitarios. —Los niveles de consumo se dinamitarían si nos conociésemos mejor a nosotros mismos y apreciásemos la simplicidad en lo que vale—.

Una mudanza se percibe como un engorro. Empaquetar libros, copas, ropa, juguetes. Desmontar muebles. Pintar paredes. Hacer reformas. Más trabajo, poco tiempo y la sensación del fin de una etapa de nuestra vida. Nos mudamos por muchas razones: un aumento de sueldo, el cambio de ciudad, el nacimiento de un hijo, la muerte de un familiar, un divorcio, un despido. A veces por hechos positivos otras por hechos negativos. Yo me he mudado quince veces entre vivienda y despacho. Más veces de casa que de despacho, hubo un año que realicé cuatro mudanzas. Y creo que aún no he terminado de mudarme. Cada vez he aprendido algo nuevo, y la verdad es que a medida que pasa el tiempo puedo vivir con menos y disfrutar más de pequeños placeres/objetos. Lucho contra mi síndrome de Diógenes.

Mi amor por los objetos es profundo, al contrario que mi apego a ellos. Cuando ya hace tiempo que disfruto de un objeto lo puedo regalar para que lo disfrute otro. Yo simplemente sustituyo el objeto de mi placer.

Un arquitecto habla en metros, un interiorista en centímetros, un diseñador gráfico en milímetros y un diseñador industrial en micras. Son disciplinas donde racionalidad y excentricidad se mezclan para llenar nuestro entorno de práctica belleza. Si, práctica. La belleza es práctica siempre que cumpla el objetivo para el que ha sido creado.

Del año 1989 al 1993 tuve la suerte de trabajar para Juli Capella como director de Arte en la revista de diseño y arquitectura ARDI. Fue un momento de intenso aprendizaje. No había pautas visuales estrictas, hecho que permitía la continua experimentación. Trabajábamos sin ordenadores, compaginábamos a mano, calculando galeradas de texto y encuadrando las imágenes de los artículos con un proyector o con fotocopias. Maquetábamos con lápiz y papel. Siempre he considerado a Juli un gran educador del diseño. Un ideólogo. Lo que más me gusta de él es su amor incondicional por los pequeños objetos. Cómo se sorprendía por un clip de metal, una pinza de tender la ropa, o una colección de productos médicos chinos que no entendíamos cual era su uso específico, pero que él nos regalaba por la belleza de su envase.

Pequeños objetos por su humildad. Productos humildes que se convierten en excepcionales por la rotunda simplicidad de la solución encontrada, por el diseñador/inventor, para cumplir el objetivo práctico para el que nacen. Juli siempre elogia a los «diseñadores/inventores» y menosprecia a los «diseñadores/estetas». Uno de sus libros de culto es «Lo feo no se vende» de Raymond Loewy. En el encontramos textos como el siguiente:

*«Los artículos eran fabricados con el simple y único propósito de que funcionaran, y revelaban este método en su aspecto informe y desordenado. A principios de siglo, las máquinas y los productos que fabricaban se habían hecho cada vez más numerosos y complicados. Los técnicos adquirieron más práctica. Se perfeccionaba todo, salvo la estética. No hay nada peor que una cosa mala y moderna a la vez. Ante todo, pensé en la simplificación. Quería demostrar a estos hombres que no era ningún artista de largas melenas, que trata de hacer más elegante una locomotora de 6.000 HP, sino un diseñador amante de la realidad y con sentido de todo lo práctico».*³

Práctica belleza. Todo lo contrario de: «...la vista de un objeto brillante nos produce cierto malestar. Los occidentales utilizan, incluso en la mesa, utensilios de plata, de

*acero, de níquel, que pulen hasta sacarles brillo, mientras que a nosotros nos horroriza todo lo que resplandece de esa manera. Nosotros también utilizamos hervidores, copas, frascos de plata, pero no se nos ocurre pulirlos como hacen ellos. Al contrario, nos gusta ver cómo se va oscureciendo su superficie y cómo, con el tiempo, se ennegrecen del todo. No hay casa donde no se haya regañado a alguna sirvienta despistada por haber bruñido los utensilios de plata, recubiertos de una valiosa patina».*⁴

La visión/emoción de la lectura de los objetos y el entorno es opuesta.

Las dos visiones son válidas. Dejar que el polvo y el tiempo conviertan en excepcional lo habitual, y el brillo, el destello de una obra de arte, de un objeto excepcional y fugaz como un amor adolescente. Los materiales que seleccionamos y utilizamos para representar una idea también nos ayudan a transmitir emociones y sensaciones. Cada material posee valores propios que vinculamos a nuestra experiencia personal, a la memoria. El material acompaña y sirve al objeto. Aumenta su funcionalidad y a través del tacto realiza la transmisión de conceptos abstractos que asociamos con nuestro experiencial.

Si la suma de: los colores, la tipografía, las imágenes, el formato, el material y el tacto pueden comunicar tanto, ¿Qué pasa cuando todo esto lo combinamos en el espacio? La narratividad y la emoción se multiplican, crecen exponencialmente. Estamos ante el escenario, sobre él y en su interior. Estamos situando la idea en su contexto. La combinación de todos los elementos puede convertir la idea en un éxito o en un fracaso. Si además, le sumamos la música, ya tenemos la obra de teatro completada, sólo nos falta el público. Hay que realizar la convocatoria y lo haremos acudiendo a los canales de comunicación. Prensa, revistas, Opis, Radio, Televisión, Internet, Relaciones públicas, Ferias de muestras y cualquier camino no contemplado aquí. Cada idea tiene su contexto. Lo dibujamos utilizando los canales de comunicación adecuados o sorprendentes según la intención.

Por ejemplo, imaginemos el caso de *Victoria's Secret*. La mayoría de compras en lencería para momentos especiales o como regalo las realizan hombres para sus parejas y pocos hombres ojean las cabeceras de moda. Además, como podemos observar en las fotos, son imágenes creadas por hombres y dirigidas a hombres. ¿Contradicciones del mercado? Si en lugar de escoger

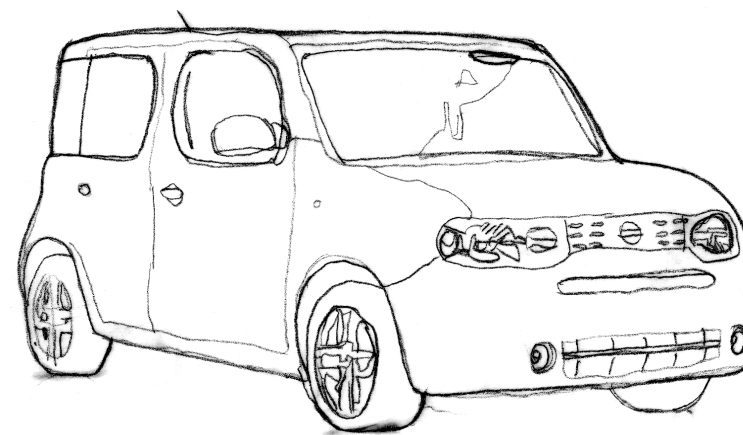
los canales de comunicación propios del sector moda, dirigidos a mujeres, escogieramos un canal de comunicación para hombres quizás estaríamos hablándole directamente a una parte de los consumidores de la marca y quizás las ventas de los productos más caros de *Victoria's Secret* aumentarían. La idea y el contexto escogen el canal.

*«Ni velocidad, ni seguridad. Ahora los coches deben ofrecer cariño. Como si fueran mascotas. John Sahs (Saigón, 1968), el diseñador del nuevo Cube de Nissan, asegura que la clave de futuro en el azotado mundo de los coches ahora está en el factor humano. El coche como nuevo animal de compañía. Un buen coche es un equilibrio entre ingeniería y diseño. Pero tiene una parte psicológica de la que se ocupa el diseñador».*⁵

Hagan memoria. ¿Recuerdan a que olía su coche nuevo cuando lo compraron? ¿Sí? Los fabricantes de coches también lo recuerdan y por esta razón llevan años investigando cómo prolongar la vida del olor a coche nuevo para así aumentar el placer por la compra del producto que hemos adquirido. Qué bien huele nuestro nuevo coche. El olfato es el sentido humano que más memoria posee. Distinguimos entre más de 10.000 aromas diferentes y el olfato, de todos los sentidos humanos, es el más fuerte cuando nacemos. *«El sistema olfatorio es más que un simple receptor de olores; es un activador y sensibilizador de otros sistemas neuronales, sobre todo de aquellos que constituyen el sustrato de patrones de conducta emocional».*⁶

Recuerdas también ese día que compraste una revista de Moda y al desprecintarla oliste un crisol de esencias entremezcladas que entraron por tu nariz y tu cerebro no pudo identificar ninguna en concreto. Ese fascinante momento en que las marcas de perfumes impregnaban con sus aromas las páginas de publicidad de las revistas de moda creando situaciones de caos olfativo que más que incitar a la compra producía el efecto contrario: el rechazo. Hoy, el olfato humano ya no es fundamental para la supervivencia en los entornos socioeconómicos más habituales, pero sus implicaciones en nuestras relaciones sociales y emocionales son hechos demostrados empíricamente.

Y no debemos olvidar la música y el sonido en genérico.⁷ La música aumenta la transmisión de emoción, dotando a las imágenes de cargas emocionales que por sí solas no consiguen transmitir. Podéis realizar un



pequeño experimento. Cogéis cualquier imagen, puede ser una foto fija o una imagen en movimiento, y al mismo tiempo escoged tres canciones muy diferentes entre sí: un tema pop, una pieza clásica, rock o jazz, valdrá cualquiera, y sobrepón las canciones sobre la imagen. Cada canción provocará una emoción diferente y por tanto modificará el significado de la imagen. Esto parece una obviedad, pero si comparamos películas realizadas hasta los años setenta y las actuales, nos daremos cuenta que los momentos de silencio cada vez son más escasos, el silencio empieza a ser un momento de reflexión que pocas veces le permitimos al usuario. Después del olfato, y el gusto, el sonido es el tercer sentido con más memoria, sobretodo emocional. La mayoría de tiendas en las que realizamos las compras de nuestro vestuario están dotadas con una banda sonora que pretende reproducir el momento en el que consumimos el producto que estamos adquiriendo. Los casos más claros son las tiendas de ropa juveniles donde la música está íntimamente ligada con el instante de consumo. El éxtasis de consumo está garantizado y lo más complejo es controlar nuestros impulsos.

Las ideas deben tener capacidad narrativa. Depositar todo el peso del proyecto en la estética sin contenido hoy no tiene futuro alguno. Utilizamos todas las herramientas que tenemos a nuestro alcance para transmitir una

idea dentro de un contexto concreto y el contexto es el que escogerá la estética, el tono y el lenguaje que son apropiados para conectar con el usuario.

25.

Un país llamado Estatus

En este preciso momento, en el primer mundo, en el estado del ocio, una horda infame de millones de pre-adolescentes están entrando en el complejo mundo del estatus. Estos pre-adolescentes, nacidos en la era digital, llevan años siendo bombardeados por los medios de comunicación, y su nivel cognitivo es muy superior al de los adultos. Su entrada en el mundo del estatus es mucho más precoz. A partir de los 10/12 años, y en algunos casos antes, se inicia un proceso que no podrá ser reconducido a menos que el individuo rompa con el sistema socioeconómico en el que estamos inmersos. Y dicha rotura suele ser muy traumática, debido al alto nivel de introducción de la idea del estatus en el inconsciente humano.

El estatus puede ser social, intelectual, económico, emocional (amar o ser amado), físico, místico (religioso), moral (ético), etc. Siempre existirá alguien con un estatus superior o algún objeto que deseemos y no podamos adquirir, y el anhelo no es únicamente nuestro, sino que forma parte del anhelo de un grupo del cual formamos parte (consciente o inconscientemente). Incluso cuando un individuo busca la superación espiritual, al hacerlo dentro de unos parámetros socio religiosos se crea un estatus y por tanto niveles y estructuras de control de la mística. El estatus es intrínseco en toda especie animal de carácter social. La necesidad de sobrevivir crea el estatus (estatus de aptitud). Por tanto: el estatus es algo intrínseco en la especie humana.

Toda persona necesita formar parte de un grupo y dicho grupo puede poseer estructuras más o menos complejas dependiendo del nivel de conocimiento de sus miembros pero todo grupo está estructurado y posee

¹ HILLMAN, James, *El pensamiento del corazón*, Ediciones Siruela. 3ª edición: abril 2005. Madrid.

² DE BOTTON, Alain, *La arquitectura de la felicidad*, Ed. Lumen, Random house Mondadori, S.A. 2008. Barcelona.

³ LOEWY, Raymond, *Never leave well enough alone*, with a new introduction by Glenn Porter. Lo feo no se vende. Sólo se puede encontrar la edición norteamericana. The Johns Hopkins University Press. ISBN: 9780801872112.

⁴ TANIZAKI, Junichiro, *El elogio de la sombra*. Ediciones Siruela. 2007. Madrid.

⁵ ZABALBEASCOA, Anaxu, La era del coche Mascota, El País, domingo 07 de marzo de 2010.

⁶ DEMAREST, R.J. y NOBACK, Ch.R., *Sistema nervioso humano. Fundamentos de neurobiología*, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1985. Madrid.

⁷ DAMASIO, Antonio, *En busca de Espinosa. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*, Editorial Crítica. 2005. Barcelona. «Existe una conexión íntima y reveladora, a tres bandas, entre determinados tipos de música, sentimientos ya sea de gran pena o alegría, y las sensaciones corporales que describimos como <fríos>, <tiritonas> o <estremecimientos>. Por razones curiosas, algunos instrumentos musicales, en particular la voz humana, y determinadas composiciones musicales, evocan estados emotivos que incluyen toda una serie de respuestas dérmicas tales como el erizamiento de pelo, la producción de temblores y la palidez de la piel».

su propio dogma y sus propios líderes. Dependiendo de la necesidad egocéntrica que tenga el individuo, su nivel en la estructura será más o menos cercano a los líderes y por tanto, será más o menos fanático de una idea dependiendo de su necesidad de reconocimiento por parte del grupo.

La idea que define y diferencia a cada uno de los grupos es siempre una idea puramente hedonista que busca la unicidad y crea la contradicción de la uniformidad, pues en la búsqueda de la unicidad se crean unas pautas que uniforman al grupo, y tan sólo los matices pueden mantener la idea de individualidad dentro del grupo.

Es al individuo y no al grupo al que debemos conocer para poder utilizar sus debilidades como estrategias de conexión. Naturalmente, cuando queramos conocer la idea que define y diferencia al grupo, debemos analizar a los líderes del grupo y sólo cuando hayamos logrado comprender por qué son los líderes podremos definir nuestra estrategia.

La búsqueda del estatus es la renuncia al conocimiento consciente y es, en esta renuncia, donde radica el triunfo del mercado de consumo.

En el momento en el cual el individuo decide formar parte de un grupo sus obligaciones aumentan y sus responsabilidades se multiplican, pero su individualidad disminuye. De pronto, está obligado a vivir de una forma concreta, predefinida con anterioridad por los líderes del grupo al que pertenece. Es simple, es cómodo y es gris. El individuo que forma parte de un grupo sabe cual debe ser su dogma (qué debe y qué no debe pensar), sabe qué lenguaje debe utilizar (tanto verbal como gestual), sabe cuales deben ser sus necesidades (emocionales y físicas), sabe que tipo de subgrupo debe formar (familia/descendencia y amigos/conocidos), por tanto sabe cómo debe vivir y morir.

El estatus es una necesidad intrínseca dentro de la especie humana y las religiones del mundo se han basado en ella para crear a sus millones de seguidores. La idea de un ser supremo que decide quién ha conseguido más o menos puntos para estar a su lado por el resto de la eternidad no es más que la concepción del gran guía, la idea de Dios como líder sobre todas las cosas.

Siglos de terror a partir de la promesa de inmortalidad al lado de seres supremos han conseguido mermar la conciencia del individuo versus la proliferación de grupos sociales. Por tanto existen tantos grupos como ideas de unicidad/uniformidad.

El individuo siente pánico a ser único, a no ser socializable, busca continuamente puntos en común con sus congéneres:

—dónde nacieron, qué idioma hablan, dónde viven, cómo visten, qué comen, dónde pasan sus vacaciones, qué programas de televisión ven, qué estudios tienen, dónde compran, qué coche tienen, qué marcas de ropa y calzado llevan, qué música escuchan,...—

Existen una serie de productos de consumo que se utilizan como elementos de reconocimiento y pertenencia a un estatus concreto. Cada grupo viste unas marcas/estilos específicos de calzado y ropa, incluidos los complementos: relojes, bolsos, mochilas, gafas, tatuajes, *piercings*, gorras, etc. y son estos los elementos básicos de reconocimiento social. Estos elementos sirven para mantener una relación de primer nivel con el grupo, salidas nocturnas, encuentros en áreas de ocio, en general, situaciones de relación social no emocional ni personal.

Para mantener una relación en un nivel más elevado con el grupo, el individuo debe aumentar su dosis de consumo, debe vivir, comer y pensar como el grupo, no es suficiente vestir como ellos. El individuo debe renunciar a su imagen individual y comprometerse con el grupo, es la única manera de acceder al estatus.

Es en este momento cuando el individuo está situándose al alcance del mercado de consumo más feroz. Todos los grupos sociales son vulnerables. El consumo no perdona a ninguno de ellos, y la persecución de un estatus concreto aumenta la dosis de infelicidad del individuo.

La mayoría de los grupos de pre-adolescentes que hemos nombrado al principio, forman sus grupos de estatus a partir de estilos musicales. Este fenómeno se inició a mediados de los años setenta en Londres. Fue el tándem formado por Malcom McLaren y Vivienne Westwood el que con-

virtió el *Punk* en algo más que un estilo musical. Anteriormente, el *rock and roll* y los Beatles habían influenciado en el estilo de vestir de la juventud de su época pero nunca tuvieron la fuerza que tuvo el *Punk* (todo el mundo reconoce a un *Punk*, y muy pocos a un *Mod*). Solo los *beatniks* de Kerouac y S. Burroughs tuvieron la fuerza suficiente para marcar la estética de los adolescentes hasta principios de los setenta, pero eran creadores de ideas no músicos. Los *Hippies* pregonaban un estilo de vida totalmente alejado de la sociedad de consumo y muchos de ellos hoy son reconocidos creativos del mundo de la publicidad

Los progenitores de nuestros pre-adolescentes son los *Punks* y los *Hippies* de los setenta y simplemente son post-adolescentes totalmente integrados en la concepción y persecución del estatus. Y por esta razón no sólo no controlan el crecimiento de sus hijos sino que lo dejan en manos de las multinacionales y los medios de comunicación. La apoteosis de la persecución del estatus: expertos a los doce años, o antes.

26.

Consumidores ultra conectados, la realidad del mal nombrado primer mundo

La era digital ha multiplicado por millones la posibilidad de expansión de las ideas, las buenas y las malas. La sociedad actual más avanzada tecnológicamente es la japonesa, y su nivel de infelicidad también es el más avanzado. Adolescentes colapsados por el ritmo frenético de la captura del estatus llegan a encerrarse en sus habitaciones rompiendo todo vínculo con su grupo. Y la sociedad lo esconde. La rotura es traumática. Una sociedad con ancestrales normas sociales en la que el mercado de los productos de lujo ha encontrado su mejor comprador. Japón adoptó la sociedad capitalista con los brazos abiertos y la ha reinventado hasta canibalizarse.

El estrés, las enfermedades epidérmicas, los desajustes en la alimentación y el sueño, sólo hacen que reflejar la incapacidad del grupo para asimilar la situación en la que nos encontramos. La búsqueda de la felicidad, de la satisfacción laboral, del tiempo perdido, va a definir la existencia de los nuevos hedonistas. Un nuevo grupo social que surge como revulsivo a la sociedad actual. Las tendencias son tácticas que alimentan la búsqueda del estatus y no pueden desaparecer. Son ciclos temporales que nutren el mercado de consumo de nuevas, o viejas ideas que activan el impulso de la compra.

En la sociedad hedonista el nivel de felicidad se mide según la capacidad del individuo de adquirir los productos que las tendencias marcan. En la sociedad del conocimiento, la felicidad es una idea individual y privada, ajena a cualquier parámetro económico y muy cerca de la utopía.

Hasta hace poco sólo existía un producto ideal, el producto definitivo. Un producto que no necesitaba eslogan para ser vendido. Las drogas.

Si es necesario el cliente se arrastrará por una alcantarilla para suplicar que se lo vendan. El comerciante no vende su producto al consumidor; vende el consumidor a su producto. El fabricante no mejora ni simplifica el producto y paga a sus empleados con el mismo producto. El sueño de cualquier empresario.

Pero la persecución del estatus activa todas las hormonas que el cerebro tiene a su disposición y sin necesidad de ayuda química las multinacionales tienen a millones de *junkies* del consumo a sus pies.

En la persecución del estatus se observan enfrentamientos tan curiosos como: Pepsi vs. Coca Cola. Grupos diferentes que partiendo de un producto casi idéntico mitifican hasta lo insondable estilos de vida contrarios entre sí. Pepsi igual a rebeldía. Coca Cola igual a conservadurismo. Esto sólo lo puede conseguir el papanatismo.

Las tendencias calman el mono de la búsqueda del estatus

Las tendencias en la moda, el diseño, la sociedad, el crimen, la cultura, etc. se parecen a los virus en cuanto a su forma de aparecer y de expandirse. Las tendencias surgen, extrañamente, para calmar las ansias del grupo, ¿Pero quién crea las tendencias? El propio grupo crea sus tendencias, pero lo hace inconscientemente, y necesita que sus líderes las definan, tamicen, y ordenen para poder asimilarlas. Las tendencias se extienden rápidamente como un potente virus y sólo se necesita un pequeño grupo clave de gente para iniciar una epidemia así.

Las tendencias no son estratégicas, son tácticas. Una tendencia «X» nos entrega el pescado y nos esconde la caña. Mantiene nuestro estado de atención a la marca, producto o servicio. No vemos el resto de posibilidades, no vemos futuro, vemos ahora. Una tendencia crea la curva de campana. ¿Cómo convertimos una tendencia en estrategia? Aumentando el riesgo, la incertidumbre. Para que la tendencia sea estratégica y no táctica, hemos de ser los primeros en predecirla, hecho que nos convierte en clarividentes, gurús o chamanes. Realidad que condiciona nuestra cre-

dibilidad. Será difícil convencer a los futuros usuarios de que aquello es cierto, importante, o necesario.

Ya he comentado que al ser humano le gusta la certera predicción, los sistemas controlados, básicamente las respuestas, pero pocas preguntas. Por muchos esfuerzos que hagan los científicos o los líderes mundiales, la mayoría de nosotros sólo prestamos atención en las noticias, durante unos pocos segundos, a hechos como el cambio climático o el hambre en el mundo.

Convertir las tendencias en estratégicas requiere un mayor conocimiento, más criterio y mucho valor. Esta es la diferencia entre trabajar para el mercado y crear tu propio mercado. Ser el primero en algo siempre es arriesgado, pero la recompensa puede ser mayor, también el fracaso.

27.

La patata deconstruida.

La *Monalisa* además de ser la obra más admirada de Leonardo da Vinci es la especie de patata que más consumimos en Europa. La segunda más consumida es la *Red Pontiac*, que coincide con el nombre de un flamante deportivo. Entre ambas comparten un gran nicho de consumo a nivel mundial. Pero existen miles de variedades de patatas de las cuales sólo consumimos unas ciento sesenta especies diferentes. La patata es un producto de primera necesidad y sin ella el crecimiento demográfico acontecido en el siglo XIX no habría sido posible y menos aún la revolución industrial. Estamos tan habituados a ella que nos es difícil contemplarla desde otro punto de vista que no sea el habitual. ¿Cuánto valor puede tener una patata? ¿Podemos equiparar en valor una patata y una langosta? Probemos:

Tres kilos de patatas blancas (tipo *Monalisa*) cuestan 1,69 euros. Si tenemos en cuenta que una patata de tamaño mediano pesa unos doscientos gramos sabremos que tres kilos se componen de quince patatas y por tanto cada patata valdrá aproximadamente unos once céntimos de euro.

Si manipulo la patata pueden presentarse ante nosotros escenarios diversos. La puedo cortar y freír, y su valor aumentará. Puedo añadirle huevo y hacer una tortilla, y su valor volverá a aumentar. Puedo hervirla y triturarla con un pasapurés o un tenedor; añadirle aceite de oliva, situar el puré en un plato hondo en forma de volcán, añadir en su centro un huevo escaldado, espolvorear por encima trufa recién rallada y cubrir toda la presentación esperando que el vapor amalgame sabores y esencias. Y al descubrir el plato frente al consumidor la patata habrá dejado de existir

para convertirse en algo excepcional. Hemos deconstruido la patata. Su valor se acerca sorprendentemente al de la langosta. Una patata de once céntimos de euro se ha convertido en un producto de lujo.

¿Qué hemos hecho? Hemos cambiado nuestro punto de vista sobre la patata y la mayoría de las veces lo complicado es cambiar el punto de vista sobre todo lo que nos rodea. El día a día no nos permite pararnos a observar y es en la observación y en la reflexión donde radica el noventa por ciento de la propuesta. El diez por ciento restante es estética, el aspecto.

El aspecto y formato de «LAS» propuestas.

Es relativamente fácil encontrar algo bello si lo buscamos donde sabemos que lo vamos a encontrar, pero no es tan fácil descubrir belleza en los rincones, el polvo quizás nos confunda. En todos los estudios de diseño (de cualquier ámbito) y en las agencias de publicidad, comunicación y consultoras de marca, existe la costumbre de adquirir libros sobre diseño, publicidad y marketing. Libros que hablan sobre otros diseñadores y sus trabajos, libros que nos muestran, con bellas fotografías, el trabajo de otros creativos, y existe poco hábito de comprar libros sobre otros mundos. Si recurrimos al trabajo de otros creativos en busca de inspiración lo único que estamos haciendo es copiar, plagiar, imitar, calcar y duplicar, en definitiva estamos realizando una falsificación.

Tenemos que nutrir nuestras propuestas desde otras realidades, desde otros mundos, lejanos o cercanos al proyecto. En la parte del proceso en la que hemos recopilado información tanto genérica como específica lo que hemos hecho es adquirir todos los ingredientes de nuestra propuesta. El aspecto de la propuesta es el vínculo con el cliente y con el usuario. Es el aspecto el que inicia la relación, el detonante, la chispa que nos permite conectar o ser rechazados. Es la visualización de la idea. Un ejemplo son los guiones cinematográficos, un buen guión soporta una mala realización sin embargo, no podemos esconder un mal guión depositando toda la responsabilidad en la realización, por muchos efectos visuales que utilicemos. Una idea excepcional se merece una plasmación a su mismo nivel, su aspecto debe ser magnífico.

Para garantizar que el aspecto de nuestras ideas se convierta en interesante os indico algunos puntos:

1. **Diseña la presentación**

Cada proyecto es diferente por tanto la presentación debe jugar a favor del proyecto. Existen programas específicos que nos pueden ayudar a cumplir el objetivo primordial de toda presentación: emocionar al cliente. Cuando entregamos documentos impresos estos tienen que estar paginados de manera que todos los asistentes puedan seguir la presentación a través de la numeración de las páginas. Si realizamos una película esta no puede aburrir al cliente debemos medir el tiempo para no perder su atención. Si musicamos la presentación la banda sonora puede ayudarnos a situar al espectador emocionalmente. La música transmite fortaleza, felicidad, tristeza, amor, familia, y muchísimas otras emociones.

2. **Explica el origen de la idea**

Cuenta su historia, pausadamente, no te saltes pasos. Piensa que si desvelas el final antes de tiempo perderá el factor sorpresa. Sigue estos pasos: presentación de los personajes, sitúa la temática (geográficamente, culturalmente, socialmente, económicamente), desarrolla la trama, llega al *quid* de la cuestión al punto álgido y finalmente al desenlace, el mágico ¡tachan! ¡La idea!

3. **Practica la presentación**

Ensaya la presentación con tu equipo, toma notas, prepara un pequeño guión para poder verbalizar la presentación, no leas las diapositivas que aparecen en pantalla, nárralas, coméntalas, explícalas pero no las leas. No pongas por escrito palabras o conceptos dudosos o cuestionables, coméntalos, sólo si es necesario.

4. **Se breve**

Una presentación debe durar entre veinte y cuarenta y cinco minutos, no más. Cuarenta y cinco minutos es el tiempo máximo, todo lo que supere este tiempo se convierte en peligroso, tedioso y mal explicado. No me aburras.

5. **Utiliza un lenguaje asequible y un tono amable**

Es importante hacernos comprender, los tecnicismos y el lenguaje pomposo, *cool* o *trendy* sólo nos alejan del cliente. Nuestro objetivo es educar desde la humildad y con un tono amable y cercano. Si una de las partes es compleja tendremos que hacer el esfuerzo de convertirla en comprensible.

6. **Utiliza formatos manejables y archivables.**

Si la presentación requiere formatos con tamaños grandes utilízalos, pero no para entregárselos al cliente. Al cliente hay que entregarle toda la presentación en formatos y tamaños manejables. Los textos nunca en un cuerpo inferior a doce y en tipografías claras y legibles. Si has realizado una presentación en diapositivas entrega una copia digital bloqueada sólo para lectura a no ser que el cliente te exija un formato editable.

7. **Entrega una copia a cada miembro de la reunión**

Todos los miembros de la reunión deben salir de la misma con una copia, sean dos o veinte. Infórmate antes de la reunión de quién asistirá a la misma y cuando lo sepas imprime dos ejemplares de más, siempre hay invitados en el último momento. Todos los asistentes deben sentirse igual de importantes.

8. **Divide la presentación por temáticas**

No mezcles el dinero con la creatividad.

Tres documentos diferenciados:

- La creatividad
- La temporización y los equipos de trabajo.
- Y el presupuesto en dos bloques separados: primero el presupuesto creativo y por último el presupuesto de los proveedores.

9. **Escucha, siente y anota**

En una presentación no sólo vamos a hablar, es importante escuchar los comentarios, anotar las dudas y sentir empáticamente que está pasando en el durante. Dejar fluir las sensaciones de fondo y estar alerta a cualquier señal que el cliente nos envíe. Un carraspeo, media sonrisa, unos brazos cruzados, hay que fijarse en el lenguaje corporal

de los asistentes. Alguno de los miembros de nuestro equipo debe observar al público para detectar todas y cada una de las señales, tanto las positivas como las negativas. Y de esta manera podremos reaccionar. Hay que ser ágiles y no está de más tener un plan B.

10. **El dinero**

Los creativos no hablan de dinero, nunca. No saben hablar de dinero, les parecerá poco o mucho, nunca estarán de acuerdo y le transmitirán esta sensación al cliente. En nuestro equipo debemos tener alguien que lo sepa hacer, que sepa negociar, pues ten por seguro que habrá que negociar.

Sólo de esta manera conseguiremos convertir en extraordinarias nuestras propuestas, y no olvides que las propuestas, como ya te indiqué en el capítulo diez, deben ser mínimo tres:

1ª Propuesta. El encargo tal cual nos ha sido transmitido y hemos consensuado con el cliente

2ª Propuesta. El camino marcado, más una variación del mismo pero sin variar el objetivo final pero buscando una mejora

3ª Propuesta. A la mejora podemos añadir lo excepcional. Aquello que convertirá en único el resultado

28.

El límite que no debe traspasarse.

Todos habréis oído alguna vez la palabra *Deadline*. *Dead* es el adjetivo cuyo sustantivo es *Death*: muerte, fallecimiento, defunción. No realizaremos una traducción literal sino que simplemente utilizaremos la traducción más adecuada, el tiempo límite o la fecha límite, siendo conscientes que toda entrega que se realice pasada la fecha límite es tentar a la suerte y probablemente condenar el proyecto. Existen tantas razones para posponer una entrega como para no hacerlo. Algunas de las razones más habituales para saltarse la fecha límite son:

1. **Los creativos no están contentos con el resultado**

Los creativos nunca están contentos con el resultado, creen que disponiendo de más tiempo el resultado sería mucho mejor, hecho que no es cierto pero que ellos creen a fe ciega. Siempre se puede mejorar una propuesta pero lo que está claro es que trabajamos formando equipo con el cliente y por tanto la propuesta sólo estará terminada cuando el cliente la haya visto, consensuado y aprobado.

2. **Los presupuestos no están terminados**

Es probable que alguna de las partes del proyecto no esté presupuestada pero esto no es razón suficiente para cancelar la presentación. Resaltaremos lo que falta por presupuestar y marcaremos una fecha de entrega para estos presupuestos.

3. **El ejecutivo de cuentas nos avisó ayer**

Todos los proyectos son un CQMC (Corre que me cago) o un YMHC (Ya me he cagado) por tanto no es nada nuevo. El hecho ineludible es

que siempre estaremos en la cuerda floja. Lo mejor que podemos hacer es acostumbrarnos a ser resolutivos y no perder el equilibrio.

4. **El cliente no nos dio toda la información que necesitábamos**
¿Reclamamos la información, lo hicimos por escrito? Sea como sea si por alguna razón no nos entregaron toda la información hay que conseguir la máxima posible. No podemos trabajar a ciegas. Desarrollaremos el proyecto con los datos obtenidos y le comunicaremos al cliente, antes de empezar la presentación, con que datos hemos trabajado.
5. **Alguien apuntó mal la fecha de la entrega**
Una semana antes de cualquier presentación debemos confirmar la fecha, hora y lugar de la misma, al igual que los asistentes. Todo por escrito, vía *mail*.
6. **Hemos perdido nuestro vuelo**
Cuando tenemos que coger un vuelo para una presentación lo mejor es desplazarnos la noche antes y en caso que no nos sea posible, como mínimo, llegar un par de horas antes de la presentación. Perder el avión es un claro signo de falta de interés.
7. **Somos lentos trabajando**
Ningún problema. Si conocemos nuestras debilidades podemos prevenirlas, empecemos antes para llegar a tiempo.
8. **De camino a la presentación un perro se nos comió el proyecto**
Es un hecho improbable aunque no imposible. Pobre animal.

La fecha límite la decidimos con el cliente y firmamos un contrato en el que pueden existir cláusulas de penalización, por tanto seamos claros con el tiempo que necesitamos antes de firmar el contrato. No forcemos nuestra estructura, negociemos los plazos de entrega buscando el equilibrio entre las necesidades del cliente y nuestra realidad. Pero nunca debemos superar la fecha límite. Cueste lo que cueste.

¿Aprobado?

¿Cuándo está aprobado un proyecto? Que el contrato esté firmado no significa que tengamos el proyecto aprobado, sólo significa que estamos manteniendo una relación mercantil.

El proyecto estará aprobado cuando ambas partes hayan consensuado la propuesta y estén de acuerdo en la totalidad de sus partes, presupuestos de producción incluidos. Debemos desarrollar el hábito de pedir una firma por cada gran paso. Intuir que partes del proyecto tienen que ser validadas antes de iniciar su producción e implementación. La propuesta inicial, la idea, las correcciones de texto, las pruebas de color antes de imprimir, una nota de prensa, la sesión de fotos, toda y cada una de las piezas que formen la propuesta tienen que ser validadas por el cliente.

¿Y cómo? Con una firma. Ambas partes son responsables por igual de la correcta ejecución del proyecto, no olvidemos nunca que somos un equipo. La validación se compone de fecha, sello de la compañía o nombre de la sociedad (si puede ser con su NIF incluido), nombre y cargo dentro de la compañía de la persona que valida el proyecto o una de sus partes.

Parece poca cosa y fácil pero mi experiencia me garantiza que es la peor parte del proyecto, su validación con rúbricas, y tomad nota: que el proyecto esté validado, rubricado, que exista un contrato y todas sus garantías legales, continua sin garantizar nada pero esta no es razón para no cubrirnos las espaldas de la única manera que a día de hoy nos permite la ley.

Como dicen los gitanos: «Que tengas juicios y los ganes», y señores esto es una maldición. Antes de llegar a mayores mi consejo es simple: Negociar, negociar y negociar.

Las facturas y los pagos

Emitimos las facturas según lo estipulado en el contrato. En esta tipología de proyectos hay que garantizar el cobro de los gastos estructurales y los proveedores. No podemos permitirnos el lujo de equivocarnos en los

cálculos, por tanto desde la aceptación del proyecto debemos saber qué nos va a costar en horas, en material, en externos y hay que incluir los imprevistos.

Los conceptos a cobrar en las facturas han de ser claros y objetivos, no confusos. Los costes externos, proveedores, deben estar separados de los costes propios. Si los costes de producción pasan a través de nuestra compañía hay que negociar con los proveedores la forma de pago, que coincida en el tiempo con nuestros cobros de esta manera evitaremos tener que recurrir a financiación externa.

Todos los gastos que nos provocará el hecho de acudir a los bancos es un tema a tener muy en cuenta. Es cierto que es difícil crecer sin financiación externa pero cuanto más prudentes y precavidos seamos en su uso más equilibrados serán nuestros balances y nos será mucho más fácil mantenernos estables en los momentos difíciles. Mantén tus costes estructurales siempre por debajo de tu crecimiento como compañía.

Una fórmula de cobro puede ser la siguiente, en tres partes:

1. 30% del total a la firma del contrato
2. 50% del total a la aprobación del proyecto
3. 20% del total a la entrega del proyecto

Esta es mi fórmula preferida. Con el ingreso de la primera parte, si hemos hecho correctamente los números, es posible que ya tengamos cubierto el punto muerto del proyecto.

Otra posibilidad es el *fee* mensual, personalmente no me gusta, crea dudas sobre nuestra dedicación al proyecto y más si los cobros se alargan en el tiempo más allá de la entrega del mismo. El cliente nos puede pedir la división del total de la factura en plazos mensuales razón por la cual es muy probable que hayamos terminado el proyecto y sigamos cobrando, pero el cliente ya tiene en su poder todo nuestro trabajo y estamos en sus manos. Al contrario que en mi vida personal en el mundo mercantil prefiero las relaciones rápidas: «*Veni, vidi, vinci*». Un proyecto sólo está finalizado cuando lo hemos cobrado en su totalidad. Ni antes ni después.

En todo proyecto empresarial la parte más compleja es mantener la tesorería equilibrada. La balanza entre pagos y cobros es el objetivo básico, con una tesorería equilibrada nuestras necesidades de financiación externa son muy residuales y este hecho nos dota de independencia financiera. Para financiar nuestro crecimiento podemos hacerlo a través de nuestros socios. Podemos crear una fórmula de retribución como con un banco, pero si alguien tiene que ganar a costa de nuestro esfuerzo mejor que sean nuestros socios que no una entidad bancaria. Hablamos de un modelo de préstamos privados fácilmente gestionables a un tipo de interés igual al del mercado. Este modelo es usado habitualmente por grandes bufetes de abogados y grupos de consultores. Permite el crecimiento de la compañía y el beneficio para los asociados que participan en la financiación con su patrimonio. Piénseselo dos veces antes de pedir dinero a un banco, es mucho más rentable hacer felices a sus socios que al banco.

29.

Satisfacción

*«I can't get no satisfaction,
I can't get no satisfaction,
cause i try and i try and i try and i try,
I can't get no, i can't get no».*¹

*«No consigo satisfacción,
no consigo satisfacción,
y eso que lo intento, lo intento, lo intento y lo intento
pero no la consigo, no la consigo».*

¿Quién debe estar satisfecho? ¿El cliente, el proveedor o el usuario? ¿El interesado, el prescriptor o el interesante? TODOS. Todos los implicados en el proyecto deben sentirse satisfechos. Y el usuario es el último implicado, el cual ha de sentir toda la satisfacción del resto. Transmitimos emociones y la satisfacción es una gran emoción.

En las grandes empresas es poco habitual disfrutar de los pequeños triunfos. También es inusual dar las gracias. Se presupone que su sueldo es una forma de agradecimiento, y el resto son necesidades íntimas y absurdas, poco respetadas y menos aún aplicadas. Destinar un tiempo en común, con todo el equipo (implicados), para saborear el final del proyecto es una inversión de futuro. Dar las gracias, es una inversión de futuro.

Durante el desarrollo de un proyecto de mucha envergadura para una multinacional española de joyería (bisutería y complementos) una de las propietarias me comentaba que dentro de la compañía estaban poco habituados a agradecer emocionalmente a sus empleados sus resultados. Las palabras aproximadas fueron las siguientes —«En casa no nos damos las gracias

ni nos felicitamos cuando algo ha salido como debería salir, no estamos acostumbrados a hacerlo entre nosotros, tendremos que aprender a hacerlo con nuestros empleados»—.

La compañía tiene más de mil empleados y unas 370 tiendas en todo el mundo. Y continúan sin dar las gracias a empleados, colaboradores, proveedores, hijos, amigos y demás tipologías de seres humanos. Ellos mismos no se permiten sentir satisfacción alguna por sus logros, continúan siendo esclavos de su propia estructura feudal, lugar donde la emoción no tiene cabida y por supuesto la satisfacción tampoco.

¿Para qué sirve la satisfacción? Sin satisfacción sólo nos quedan los objetos, lo material, en definitiva, el dinero. Ver como el proyecto en el que has participado crece, se transforma, evoluciona y cambia no tiene precio. Su valor es mucho mayor en el mundo de las emociones que en el de las finanzas.

Realizamos cientos de proyectos de muy distinto carácter, forma, valor y tamaño, pero todos ellos son importantes y su resultado va más allá del ingreso que vamos a obtener, puede abrirnos puertas hacia otros caminos. Por tanto nuestra satisfacción nunca está ligada al ingreso sino al resultado de nuestro trabajo. Y esta es una razón de peso para destinar una porción de tiempo, entre proyecto y proyecto, a disfrutar del resultado de, quizás, meses de trabajo.

El cliente. Está satisfecho porque escogió a un buen equipo con el que trabajar y cliente y proveedor formaron un equipo cohesionado. El proceso ha resultado interesante. El proyecto se ha llevado a término en los plazos indicados y los resultados son óptimos. La inversión realizada está equilibrada con los resultados esperados. Y el equipo le sorprendió con su propuesta.

El proveedor. La Agencia/estudio. Está satisfecho porque cliente y proveedor han formado un buen equipo. El proceso ha resultado interesante. El proyecto ha resultado ser un futuro, una inversión hacia nuevos caminos. Y el cliente les sorprendió con propuestas que enriquecieron el resultado final.

El usuario. Está satisfecho con la propuesta que ha recibido, se siente partícipe del proyecto, identificado con él. No creía que le pudieran sorpren-

der pero cliente y proveedor han formado un gran equipo y han conseguido sorprenderle.

El proyecto. Ha sido una sorpresa. Hemos situado el punto de vista en un lugar donde nunca antes habíamos estado. Cliente, proveedor y usuario hemos trabajado de forma transversal y poliédrica, nos hemos nutrido los unos de los otros y el proceso nos ha llevado hasta una propuesta que ninguno esperábamos.

El equilibrio entre los resultados económicos, éticos, sociales y emocionales ha convertido el proyecto en excepcional y ha sorprendido por igual a cliente, proveedor y usuario. Todos estamos satisfechos.

30.

La vida de un proyecto. El proceso.

*«Process is more important than outcome.
When the outcome drives the process we will only
ever go to where we've already been.
If process drives outcome we may not know where
we're going, but we will know we want to be there».*

*«El proceso es más importante que el resultado.
Cuando el resultado conduce al proceso, sólo llegaremos
donde ya hemos estado. Si el proceso conduce al resultado,
quizás no sabremos a dónde vamos,
pero sabremos que queremos estar ahí».¹*

Temporalmente hablando existen dos tipologías de proyectos: los proyectos de corto recorrido y los de largo recorrido. Los planteamientos proyectuales son los mismos en ambos casos pero el proceso difiere entre unos y otros. El proceso es la madre de todo lo positivo o negativo que puede acontecer durante el proyecto.

A menudo, cuando acometemos proyectos de bajo presupuesto nuestra actitud frente al proceso que sabemos que tenemos que aplicar se convierte en desinterés, o todo lo contrario, el proyecto nos interesa a nivel personal y nos volcamos por completo en él. Encontrar el equilibrio es difícil pero es el objetivo primario que debemos cumplir. En la mayoría de los proyectos el tiempo siempre juega en nuestra contra por falta o por exceso. Cuando el tiempo es excesivo es fácil perderse en divagaciones y añadir propuestas o caminos que el cliente no nos ha encargado convirtiendo el proyecto en un gigante pesado y poco ágil en el que es complejo mantener nuestra energía y dedicación intactas. Cuando no hay tiempo

¹ «(I Can't Get No) Satisfaction» es un sencillo lanzado por la banda británica de rock The Rolling Stones en 1965.

olvidamos de inmediato el proceso, nos lo saltamos buscando la inmediata solución. En ambos casos nos estamos olvidando del proceso y nos estamos saltando la temporización natural y propia que cada proyecto posee.

Cuando aceptamos un nuevo proyecto debemos ser conscientes de cuál va a ser su vida, si va a ser larga o breve y prepararnos para acometer el proceso con toda la energía y equilibrio que necesite. Escoger la justa medida, el equilibrio entre dedicación e ingreso nos mantendrá dentro del proceso y beneficiará al proyecto y su resultado.

He insistido continuamente en que debemos pararnos a reflexionar, aunque creamos que no hay tiempo, es primordial. La reflexión nos lleva a pensar en el proceso que debemos seguir y sólo así, quizás, el resultado esté más allá del objetivo, pero si olvidamos el proceso y no le otorgamos la importancia que se merece el objetivo se convierte en primordial y nos olvidamos de todo lo demás, del usuario, del cliente, de nuestros colaboradores, del factor humano, de la ética, de nuestra responsabilidad y de lo más importante: del proyecto. *«Tratar de determinar un modo fácil de alcanzar nuestros objetivos ocasionará, en su momento, nuestra derrota»*², ya sea emocional, económica o ética.

Los proyectos son únicos, no existen dos iguales y esta es la razón por la cual hemos de analizar el encargo e iniciar el proceso a medida para cada proyecto. Si hemos seguido todos los pasos no nos perderemos en el desarrollo del proyecto, ya sea aplicando los cinco puntos básicos de James Webb Young o siguiendo capítulo a capítulo este libro.

¹ «Bruce Mau. Written in 1998, the Incomplete Manifesto is an articulation of statements exemplifying Bruce Mau's beliefs, strategies and motivations. Collectively, they are how we approach every project. Visionary and world-leading innovator Bruce Mau is the Chief Creative Officer of Bruce Mau Design. Clients of his Chicago and Toronto studios include Coca-Cola, McDonald's, MTV, Arizona State University, Miami's American Airlines Arena, New Meadowlands Stadium, Frank Gehry, Herman Miller, Santa Monica's Big Blue Bus, and the feature length documentary The 11th Hour. Since founding his studio in 1985, Mau has used design and optimism to originate, innovate, and renovate businesses, brands, products, and experiences». <http://www.brucemaudesign.com>

² TZU, Sun, F. KAUFMAN, Stephen, *El arte de la guerra, Libro dos*, Tercera Edición. Ed. Paidotribo 2005. Badalona.

Agradecimientos

Fases

*«Al principio creía que un Maestro debe tener razón en todo.
Después, imaginé que mi maestro se equivocaba en muchas cosas.
A continuación, me di cuenta de lo que era correcto y de lo que era equivocado.
Lo equivocado era permanecer en cualquiera de las dos primeras fases.
Lo correcto era hacer comprender esto a todo el mundo»*.¹

Andabili

Gracias a Ferràn Pontón por su primera lectura y los ánimos. A Teresa Sallés por corregir todo el manuscrito original y ser más que una hermana. A Marta Lusilla por creer. A Toni Viladevall por sus sinceras y carniceras opiniones. A Sebastián Cagna por su apoyo y sus aportaciones. A Rosa Domínguez por escuchar. A Ariel Guersenzvaig y a Antonio Moyano por su tiempo, y a Cristina Busquets por su inestimable ayuda y colaboración para poder llevar a buen puerto este proyecto. A Roser Falcón por el diseño y la maquetación del libro, y a Daniel Vázquez por estar con nosotros en el desarrollo Web y la comunicación, y a Berta Sallés por las ilustraciones.

A mis socios y a mis ex socios, a todos los clientes que me han permitido crecer con los proyectos en los que me han invitado a participar, a Elisava, a l'Escola d'art i Disseny de Sant Cugat y a mis alumnos de los que he aprendido más de lo que les he enseñado.

Y a vosotros os agradezco el tiempo que hayáis destinado a leer este libro y espero que os sea útil su lectura, hoy o mañana. Gracias.

¹ SHAH, Idries, *La sabiduría de los idiotas*. Cuentos de la tradición sufí, Editorial Edaf, S.A. 1993. Madrid.

Bibliografía

- § BAILLARGEON, Normand, *Curso de autodefensa intelectual*, Ares y Mares. 2007, Barcelona.
- § BARCELÓ, Miquel, *Quaders d'Àfrica*, Cercle de Lectors/Galaxia Gutemberg, 2004. Barcelona.
- § BAUMAN, Zygmunt, *Tiempos líquidos, Vivir en una época de incertidumbre*, Tusquets Editores. 2007. Barcelona.
- § BURKE, James, *El efecto carambola, Cómo los jardines del Renacimiento hicieron posible el carburador*. Editorial Planeta. Primera edición Mayo 1998. Barcelona.
- § DAMASIO, Antonio, *En busca de Espinosa. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*, Editorial Crítica. 2005. Barcelona.
- § DE BOTTON, Alain, *Las consolaciones de la filosofía*, Punto de lectura, S.L. 2006. Madrid.
- § DE BOTTON, Alain, *La arquitectura de la felicidad*, Ed. Lumen, Random house Mondadori, S.A. 2008. Barcelona.
- § DEMAREST, R.J. y NOBACK, Ch.R., *Sistema nervioso humano. Fundamentos de neurobiología*, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1985. Madrid.
- § DELEUZE, Gilles y GUATTARI, Félix, *Rizoma. Introducción*, Editorial Pre-textos. Sexta reimpresión Mayo 2008. Valencia.
- § HILLMAN, James, *El pensamiento del corazón*, Ediciones Siruela. 3ª edición: abril 2005. Madrid.
- § MEMELSDORFF EINSTEIN, Frank, *Rediseñar para un mundo en cambio*. Blur ediciones s.l, 2004. Madrid.
- § MOLINER, María, *Diccionario de uso del Español*. 3ª edición. Editorial Gredos. 2007. Madrid.
- § MORIN, Edgar, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Ed. Paidós Studio. 2001. Barcelona.
- § LOEWY, Raymond, *Never leave well enough alone*, with a new introduction by Glenn Porter. The Johns Hopkins University Press.

- § SAMANIEGO, Félix María, *La lechera*. Libro segundo. Fabulista y poeta español.
- § SHAH, Idries, *La sabiduría de los idiotas. Cuentos de la tradición sufi*, Editorial Edaf, S.A. 1993. Madrid.
- § STEINER, George y LADJALI, Cécile, *Elogio de la transmisión*, Ediciones Siruela, 3ª edición 2007. Madrid.
- § STEWART, Ian, *Belleza y verdad, Una historia de la simetría*, Editorial Crítica. 2008. Barcelona.
- § TANIZAKI, Junichiro, *El elogio de la sombra*. Ediciones Siruela. 2007. Madrid.
- § TZU, Sun, F. KAUFMAN, Stephen, *El arte de la guerra*, Libro dos, Tercera Edición. Ed. Paidotribo 2005. Badalona.
- § VERDIER, Fabienne, *Pasajera del silencio, diez años de iniciación en China*, Ediciones Salamandra. 2007. Barcelona.
- § WEBB YOUNG, James, *Eureka*, Eresma ediciones, 1982. Madrid.
- § WICK, Rainer, *Pedagogía de la Bauhaus*. Alianza editorial, 1988, Madrid.